

自己点検評価報告

目 次

I. 教育プログラム	1
II. 自己点検評価の分析	2
【基準 1】教育研究上の目的	2
【基準 2】教育研究上の目的達成の重要な要素	8
【基準 3】教育研究上の目的の継続的な検証	10
【基準 4】財務戦略	14
【基準 5】学習目標	16
【基準 6】教育課程	21
【基準 7】教育水準	26
【基準 8】求める学生像	30
【基準 9】アドミッション・ポリシーと入学者選抜	32
【基準 10】学生に対する経済的及び職業支援	34
【基準 11】教育研究の質保証のための取組	35
【基準 12】学生の学業奨励	39
【基準 13】教員組織	41
【基準 14】教員の資格	46
【基準 15】教員に対する教育研究支援	49
【基準 16】教員の任務	51
【基準 17】管理運営	53
【基準 18】施設・設備	55
III. 改善課題の分析	58
IV. 戦略計画の立案	60
V. 行動計画の策定	63
VI. 要望事項	67
添付資料	68

I. 教育プログラム

神戸大学大学院経営学研究科は、1902年に創始された旧制神戸高等商業学校をそのルーツとし、「学理の応用」、「学理と実際の調和」をその教育研究の理念としてきた。現在、研究科教員は、マネジメント・システム専攻、会計システム専攻、市場科学専攻、現代経営学専攻のいずれかに属している。現代経営学専攻は専門職学位課程と一般の博士課程（後期課程）を持ち、現代経営学専攻専門職学位課程が、神戸大学専門職大学院として認可されている。

本研究科の教員数は、76名であり、経営学部、一般博士課程、専門職学位課程の教育研究に当たっている。経営学部4年間の定員合計は1,080名で、現員は1,208名である。一般博士課程5年間の定員合計は204名で、現員は202名である。専門職学位課程の定員合計は138名で、現員は145名である。研究科の責務は、わが国における経営学の研究教育のリーダーとして、すべてのレベルの教育の卓越した実践と、研究成果をさらに積み上げていくことにある。

神戸大学大学院経営学研究科では、全国の国立大学に先駆けて、1989年には、大学院設置基準第14条特例を適用した昼夜開講制の下で、多くの企業や組織に現に在籍している社会人を大学院学生（社会人院生）として受け入れ、実務経験を生かしながら、将来の発展動向を洞察しうる高度専門職業人の育成を目的として、社会人MBAプログラムを提供する独立専攻の「日本企業経営専攻」（修士課程）を設置した。1999年には大学院重点化を契機に同専攻を「現代経営学専攻」に改めた。さらに、2002年には「専門大学院」として社会人MBAプログラムを改組し、現代経営学専攻のスタッフを増員して大幅に科目等を拡充した。2003年には文部科学省の制度改編により、専門大学院から新たな学位課程（専門職学位課程）を持つ「専門職大学院」と改められ、神戸大学大学院経営学研究科現代経営学専攻専門職学位課程が、専門職大学院設置基準により、専門職大学院として認可された。

本専門職大学院は、日本の経営方式やビジネスの慣行の合理性と限界について正確な知識を持ち、それを土台にして、国際的に活躍できるビジネス・エリートを育成するという日本型のMBA教育の確立を目指し、実社会で既に活躍している社会人を対象として受け入れ、教員の高い教育研究能力を活用して、日本のビジネス社会の中核となる人材を養成することを目的としている。この目的を実現するために、神戸方式とも呼ばれるようになった、働きながら学ぶ学生を対象とした、独自の「プロジェクト方式」と「研究に基礎を置く教育（Research-based Education）」を特徴とする教育システムを構築し、これまでに742名の優秀な修了生を産業社会に輩出し、わが国企業の経営人材育成に貢献してきた。

神戸方式の教育システムでは、体系的な授業科目を提供する一方、中核人材が持つべき事業観、人間観、洞察力、行動力、企業家精神を、グループ活動を通じて自発的に学習できるように指導し、専門職学位論文（修士論文）の作成を学生に課している。この教育システムは、産業界をはじめとして広く社会から評価されており、米国における典型的なMBA教育システムとは異なる独自のものである。

本MBAプログラムは、2003年度の制度改編により、専門職大学院となったが、1989年の創始以来、継続的に教育研究目的、教育プログラムとカリキュラム、アドミッション・ポリシー、教員組織、管理運営体制の見直しを行い、現在に至っている。神戸方式の教育システムは、高い評価を得るものとなったが、より良い教育を目指して絶えず課題の把握、改善に努めている。本専

門職大学院は、日本のMBA教育のあるべき姿を、研究と教育のシナジーを生かす形で、模索し、実践していくことにより、有為な人材を輩出することで社会に貢献することを旨としている。

本専門職大学院が経営分野専門職大学院の認証評価を申請するのは、神戸大学大学院経営学研究科が授与する経営学修士（専門職）、Master of Business Administrationの学位教育プログラムである。

II. 自己点検評価の分析

本章では、18の基準ごとに、基本視点と細目視点ごとの自己点検分析と評価の結果を記述する。

【基準 1】 教育研究上の目的

(II-1-1) 自己点検

【基準 1：基本視点】

神戸大学大学院経営学研究科は、1953年に設置されて以来、博士課程（後期課程）までを備えた日本で最初の、国立大学では唯一の経営学の大学院として、教育研究活動を進めてきた。本研究科は、経営学分野における、大学やその他の研究機関で研究職に従事する人材の育成という教育目標に関して、これまで十分にその社会的な機能を果たしてきたといえるであろう。一方、日本企業とそれを取り巻く国内外の社会経済的環境が著しく変化する中で、本研究科では、社会人に対する高度な経営学教育を求めるニーズが急速に高まりつつあることを認識し、このような社会的ニーズに対応すべく、従来の研究者の育成を基本的目標とする教育プログラム（Ph. D. プログラム）とは別に、1989年4月から、大学院レベルでのアカデミックな研究を基礎とした高度な経営学教育に基づく高度専門職業人の育成を新たな大学院教育の目標に掲げて、日本の国立大学では最初の「社会人MBAプログラム」を実験的に開設した。大学院設置基準第14条特例を適用した昼夜開講制の下で、多くの企業や組織に現に在籍している社会人を大学院学生（社会人院生）として受け入れ、入学前の実務経験を生かしながら、将来の発展動向を洞察しうる高度専門職業人の育成を図ってきた。2003年には、文部科学省の制度改編により、新たな学位課程（専門職学位課程）を持つ「専門職大学院」と改められている。

大学院における教育研究の究極の目的は、学校教育法でいう「学術の理論及び応用を教授研究し、その深奥をきわめ、文化の進展に寄与する」である。これは、本研究科の前身の旧制神戸高等商業学校以来確立されてきた建学の精神に反映され、現在の本専門職大学院の基本理念、すなわち「学理の応用」あるいは「学理と実際の調和」として受け継がれている。このような理念の下で、本専門職大学院は、専門職大学院制度の趣旨、及び本学の教育方針に準拠して、神戸大学大学院経営学研究科規則第1章第2条の2第3項において、次の「教育研究上の目的」を制定している。

「神戸大学MBAプログラム（専門職学位課程）は、日本の経営方式やビジネスの慣行の合理性及び限界について正確な知識を持ち、それを土台にして、国際的に活躍できるビジネス・エリートを育成するという日本型MBA教育の確立を目指し、実社会で既に活躍している社会人を受

け入れ、教員の高い教育研究能力を活用して、日本のビジネス社会の中核となる人材を養成することを目的とする。」

日本のビジネス社会の中核となる人材の具体像については、次のように明文化している。

「日本のビジネス社会の中核となる人材とは、

- (a) 経営学全般についての高度な専門知識を持ち、
- (b) 経営学の特定分野についての深い専門知識を持ち、
- (c) 長期的でグローバルな観点から、具体的な経営上の問題をとらえることができ、
- (d) 創造的な解決策を自ら提示し、適切な判断を下すことができる

人材のことをいう。」

この教育研究上の目的は、学校教育法との整合性や国際的に活躍できる高度専門職業人養成への配慮も満たす。また、この教育研究上の目的は本研究科が標榜する「オープン・アカデミズム」（次の【細目視点 1-1】を参照）の理念の下に、多くのステークホルダーに明確に周知公表され、かつ、ステークホルダーによる意見提案により、継続的に精緻化されてきている。

教育研究上の目的は、神戸大学大学院経営学研究科規則に明記されており、『学生便覧』により、在学生に周知されている。また、入学案内、ホームページ、及び Eureka という名称の年間 6 回発行されるメールジャーナル等において、この教育研究上の目的を掲載し、在学生と企業や社会などのステークホルダーに周知公表されている。

【細目視点 1-1】ステークホルダーの意見聴取のプロセスについて

本専門職大学院は、1989 年の創設以来、「オープン・アカデミズム」を標榜している。「オープン・アカデミズム」の概念は、学際的・応用的学問領域である経営学の特質に鑑みて、産業界の絶えず変化する現実問題を遅滞なく教育研究対象として取り上げるとともに、その成果を産業界や社会一般に積極的に発信、還元し、その批判を受ける、並びに、このような教育研究活動を大学の主体性・自律性において行うということである。すなわち、いたずらに象牙の塔に閉じこもって学理の探求のみに興じるのではなく、大学としての主体性・自律性を保ちながら、教育研究活動において産業界との相互交流を促進し、批判、研鑽しあい、アカデミズムと産業界がともに発展するという、そして、その研究成果を、学内・学外における教育活動のみならず、さらに、広く社会一般に公開するということである。

本専門職大学院は、「オープン・アカデミズム」の理念の下、継続的に在学生や修了生、教職員のみならず、社会人、企業、社会など多岐にわたるステークホルダーの意見・意向を継続的に受け入れて検討し、教育研究目的、教育プログラムとカリキュラム、アドミッション・ポリシー、教員組織、管理運営体制の見直しを行ってきた。その過程において、上記の「教育研究上の目的」を成文化し現在に至っている。そして、制度、組織、教育研究上の目的に関する改善の方法、プロセス、及び内容は、「神戸大学大学院経営学研究科 自己評価・外部評価報告書（2000-2001 年度版、2002-2003 年度版、2004-2006 年度版）」において詳細に公表してきた。

現在、定期的実施されているステークホルダーの意見聴取のプロセスとして、アドバイザー・ボード、MBA フェロー制度、MBA 懇談会がある。2003 年度から経営者の戦略的視点から

今後の方向を探るために組織されたのがアドバイザー・ボード（《資料 1a、b：アドバイザー・ボード》を参照）である。また、2006 年度、実務界で活躍している MBA 修了生が、先進的実務家として MBA プログラムの高度化に貢献するとともに、産学連携推進媒体となる MBA フェローという制度を創設した（《資料 2a、b：MBA フェロー》を参照）。アドバイザー・ボード及び 20 名の MBA フェローは、外部評価者として、専門職大学院の運営について助言を行っている。さらに、在学生を対象とした MBA 懇談会を実施し、意見聴取を行っている（《資料 3：MBA 懇談会》を参照）。

《資料 1a：アドバイザー・ボード》

氏名	企業等	役職
井上 礼之	ダイキン工業	取締役会長 兼 CEO
家次 亘	シスメックス	代表取締役社長
岩田 弘三	ロック・フィールド	代表取締役社長
江崎 勝久	江崎グリコ	代表取締役社長
金尾 茂樹	カナフレックスコーポレーション	代表取締役社長
小椋 昭夫	バンドー化学	代表取締役会長
角 和夫	阪急阪神ホールディングス	代表取締役社長
高崎 正弘	三井住友銀行	特別顧問
寺井 秀藏	ワールド	代表取締役社長
藤井 俊一	ネスレ日本	相談役
矢崎 和彦	フェリシモ	代表取締役社長
領木 新一郎	大阪ガス	相談役
栢田 圭兒	公認会計士	
河内 鏡太郎	読売新聞大阪本社	常務取締役 編集局長

《資料 1b：アドバイザー・ボード》

開催日時	開催場所	参加者	議題等
2003 年 4 月 22 日 13:30～16:10	神戸大学	企業側：12 名 大学側：10 名	1) MBA プログラム説明 2) 委員長選出 3) 意見・質疑応答
2003 年 11 月 26 日 14:00～16:40	神戸大学	企業側：9 名 大学側：11 名	1) 自己点検・評価報告 2) 外部点検・評価報告
2005 年 3 月 16 日 13:30～16:00	神戸大学	企業側：8 名 大学側：7 名	1) 自己点検・外部評価報告書刊行 2) ボード意見への対応説明 3) 国立大学法人化の動向報告 4) 経営学研究科改組案報告
2006 年 3 月 15 日 13:30～15:30	神戸大学	企業側：9 名 大学側：6 名	1) 経営学研究科改組承認計画報告 2) 年度活動報告・質疑応答 3) MBA 現状と展望報告・質疑応答 4) 今後の運営方針報告
2006 年 10 月 4 日 18:00～20:00	大阪経営教育センター	企業側：7 名 大学側：7 名	1) 新メンバー紹介 2) 21 世紀 COE 報告・質疑応答 3) MBA の現状報告・意見交換
2007 年 3 月 7 日 15:30～17:15	神戸大学	企業側：8 名 大学側：7 名	1) 自己評価・外部評価報告 2) MBA フェロー制度報告 3) 2008MBA タスクフォース報告
2008 年 2 月 19 日 15:00～17:15	神戸大学	企業側：7 名 大学側：6 名	1) 新メンバー紹介 2) 自己評価・外部評価報告 3) MBA 現状と課題報告 4) MBA フェロー活動報告 5) MBA 改革案報告・質疑応答

《資料 2a : MBA フェロー》

氏名	企業等	役職
明石 純	流通科学大学	サービス産業学部 教授
田井 久恵	帝人テクノプロダクツ	人事部長
森 正治	ノバルティス・ファーマ	執行役員戦略企画部長
中井 正郎	関西経営者協会	理事・事務局長
廣田 章光	大阪国際大学	経営情報学部 教授
井上 喜文	松下電工	経理部 課長(財務企画主担当)
好川 哲人	好川技術士事務所	代表
田中 孝明	サカタウエアハウス	代表取締役社長
二宮 大祐	イオン	人事本部人事企画部
山縣 康浩	参天製薬	人事グループ 採用・人材育成チーム チームマネージャー
金内 一裕	宝酒造	常務執行役員海外事業本部長
田中 宏昌	大阪府立産業開発研究所	調査研究部産業調査研究グループ研究員(大阪府商工労働部金融 室金融支援課兼務)
松本 貴弘	バンドー化学	コーポレートスタッフ本部 海外事業統括室長
白石 規哲	日本貨物鉄道	コンテナ品質管理部長 兼 業務刷新部業務分析室長
田村 匡	電通	関西支社プロモーション・メディア局 プロジェクト・ マネージャー
石原 敏孝	大阪ダイヤモンド地下街	総務部長 兼 ビッグステッププロジェクト総括責任者
的場 正晃	PHP 研究所	人材開発支援本部 企画開発部 課長(チーフ教育アド バイザー)
三宅 浩二	任天堂	人事部 人事グループマネージャー
南野 美紀	ベルヴィーヌ	取締役 副社長
栗林 宏行	フェリシモ	経営企画部

《資料 2b : MBA フェロー会議》

開催日時	開催場所	参加者	議題等
2006年12月9日 14:30~	神戸大学	委員: 15名 大学側: 5名	1) MBAフェロー制度の創設 2) MBAの現況について
2007年3月2日 18:00 ~3月4日 17:00	グリーンヒル ホテル神戸	委員: 12名 大学側: 14名	1) わが国におけるMBA教育の将来 2) B(MBA)-C(企業)スクール連携 3) ケース教材の作成について
2008年2月22日 13: 30~2月23日 17:00	クロスウェー ブ梅田	委員: 6名 卒業生: 9名 大学側: 13名	1) B-Cスクール連携のあり方と高度専門職教材 について(ブレインストーミング、ケーススタ ディ)

《資料 3 : MBA懇談会》

開催日時	開催場所	参加者	議題等
2006年6月10日 17:40~20:30	神戸大学	学 生: 85名 大学側: 1名	1) 教育施設・設備について 2) 手続きについて 3) 授業科目について
2007年6月16日 18:40~19:30	神戸大学	学 生: 20名 大学側: 2名	1) 授業科目・時間について 2) 視聴覚教材について 3) 大阪教室の日曜日利用について

【細目視点 1-2】 専門職大学院規定(学校教育法第65条第2項)との適合性について

本専門職大学院は、上記の「教育研究上の目的」にあるように、経営学全般についての高度な専門知識を持ち、経営学の特定分野についての深い専門知識を持ち、長期的でグローバルな観点から、具体的な経営上の問題を捉えることができ、創造的な解決策を自ら提示し、適切な判断を

下すことができる人材の育成を目的としている。この教育研究上の目的は、「高度の専門性が求められる職業を担うための深い学識及び卓越した能力を培う」という学校教育法第 65 条第 2 項の規定に沿ったものとなっている。

【細目視点 1-3】国際的に通用する人材育成について

上記の「教育研究上の目的」にある日本のビジネス社会の中核となる人材の要件 (c) 長期的でグローバルな観点から、具体的な経営上の問題をとらえることができ、とあるように、「教育研究上の目的」は国際的に活躍できる高度専門職業人養成に配慮したものとなっている。

その実践として、修了までのコース選択の一例として、「2 年留学コース」を設けている。また、本専門職大学院が提供するグローバルリンク科目「日英産業事情特殊研究」では、海外の MBA 学生とグローバルな視点でディスカッションなども行われる。具体的には、交換研修制度を設けることにより、海外の有力 MBA 校との短期集中相互研修プログラムを、過去、タイのチュロンコン大学及びスウェーデンのイエーテボリ大学との間で実施してきた。また、2004 年度から、英国の社会人 MBA プログラムのリーダーであるクランフィールド大学との連携を刷新し、相互に連携先において、共同で講義、討論、フィールド・サーベイができるようなプログラムを開発した。それ以来、英国クランフィールド大学と神戸大学で相互に各年 1 回、このプログラムを実効のある形で実施してきた。

本専門職大学院ホームページ上では、「グローバルリンク計画」というページを設け、常時学生、修了生に海外留学情報及び提携校情報を周知公表している。

【細目視点 1-4】教育研究上の目的の定期的な検証について

本専門職大学院の教育研究上の目的は、経営学研究科専門職大学院運営委員会で、ステークホルダーの意見聴取を基に、上掲の《資料 1b》、《資料 2b》、《資料 3》にあるように、毎年検証されている。さらに、2~3 年間隔で実施される本研究科の自己評価・外部評価のプロセスでは、教育研究上の目的と成果について多岐にわたるステークホルダーの意見・意向を聞き取り、多数の関係教員が、議論と分析に参加する。その結果に基づき、教育研究上の目的の改訂については、専門職大学院運営委員会でその必要性が発議され、専門職大学院長（経営学研究科長が兼任）が、MBA タスクフォース委員会を設置し、討議され、原案が作成される。この過程で、アドバイザー・ボード等からの意見も聴取される。このようにして作成された原案は、研究科教授会において報告及び審議され、決定される。

【細目視点 1-5】教育研究上の目的の周知公表について

本専門職大学院は、神戸大学大学院経営学研究科規則に「教育研究上の目的」を明記している。また、『学生便覧』、入学案内、ホームページ、及び Eureka という名称の年間 6 回発行されるメーラジャーナル等において、教育研究上の目的を掲載し、在学生と企業や社会などのステークホルダーに公表している。Eureka の購読者数は、2007 年度末時点で 2,059 名となっている。上記以外に、教育研究上の目的、あるいはこれに関連する内容を周知公表するための媒体、あるいは手段の具体的事例を以下に掲げる。

- ・ 『GUIDE BOOK Ph D & MBA』(大学院案内パンフレット)
- ・ 『神戸大学大学院経営学研究科入学案内 社会人MBAプログラム』
- ・ 経営学研究科のホームページ (<http://www.b.kobe-u.ac.jp/>)
- ・ MBAプログラムの公開授業
- ・ 日本経済新聞社主催ビジネス・アカウンティングスクール大学院進学相談会における個別相談とプレゼンテーション
- ・ 入学時のオリエンテーションでは、MBA教務委員から、『学生便覧』にある履修手続き等の諸規則について、また、担当教員からはプロジェクト実習、応用研究科目、演習の目的と運用方法、学習について、及びMBA院生としての心構えについて、また、先輩からのアドバイス等も含む説明会を実施している。
- ・ オリエンテーションまでの段階においても、入学後の実際の生活を知る上で、神戸大学MBAプログラム修了生が運営する公式同窓会のサイト、MBA C a f e (<http://www.mbacafe.org/>) を利用することができる。
- ・ 各種の雑誌等におけるMBA特集では、わが国を代表するMBAプログラムとして投稿を求められることが多いので、MBA教務委員やMBA担当教員が、記事に協力して広報体制を支援している。
- ・ 雑誌等の活字媒体ばかりでなく、わが国でのビジネス教育のあり方の将来、MBA教育の発展について、シンポジウムやワークショップ等が開催される場合には、本研究科は必ずと言って良いほど先行事例として招かれるので、研究科長や現代経営学専攻長、MBA教務委員、MBAプログラムの演習を頻繁に担当する教員などが出席して、沿革と神戸方式などの特徴、将来構想などを報告するようにしている。
- ・ 2006年9月には、欧州のベストMBAスクールに選出されたアウグスブルク大学(ドイツ)から招聘され、本学のプログラム紹介を行った。

(Ⅱ-1-2) 評価

本専門職大学院は、以下の評価から、基準1の要件を満たしていると判断する。

【基準1：基本視点】本専門職大学院は、日本のビジネス社会の中核人材を養成するという教育研究上の目的を明確に定め、ステークホルダーに周知公表しているため、基本視点の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 1-1】本専門職大学院は、教育研究上の目的をステークホルダーの意見を聴取して決めていくプロセスを明確にしているため、細目視点 1-1 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 1-2】本専門職大学院の教育研究上の目的は「高度の専門性が求められる職業を担うための深い学識及び卓越した能力を培う」という学校教育法第65条第2項の規定から外れるものではないため、細目視点 1-2 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 1-3】本専門職大学院の教育研究上の目的は、国際的に活躍できる高度専門職業人養成に配慮したものとなっているため、細目視点 1-3 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 1-4】本専門職大学院は、教育研究上の目的を定めていくプロセスを定期的に検証できる仕組みとなっているため、細目視点 1-4 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 1-5】本専門職大学院の教育研究上の目的は、本専門職大学院が発行する印刷物等、例えば、研究科規則、入学案内、学生便覧等に、また、ホームページに掲載されているので、細目視点 1-5 の要件を十分に満たしていると判断する。

【基準 2】教育研究上の目的達成の重要な要素

(Ⅱ-2-1) 自己点検

【基準 2：基本視点】

本専門職大学院では、経営学全般の授業科目を提供することにより、高度な専門知識・技能の体系的な習得を促している。一方、日本のビジネス社会の中核となる人材養成という目的達成の重要な要素として、各人が仕事の中で直面している問題を持ち寄り、よく似た問題に直面している人々と協同して、深く調査・分析し、解決策を探るという「プロジェクト方式」（《資料 4：プロジェクト方式について》を参照）の教育を行っている。「プロジェクト方式」の教育を通じて、中核人材が持つべき事業観、人間観、洞察力、行動力、企業家精神を、グループ活動を通じて自発的に学習できるように指導している。「プロジェクト方式」の教育は、グループ学習を通じた「研究に基礎を置く教育」と位置付けられるが、さらに、個人レベルの「研究に基礎を置く教育」として、専門職学位論文（修士論文）の作成を学生に課し、各人が仕事の中で直面している問題を、個人で、アカデミックに考え抜き、修士論文としてまとめることにより、論理性、コミュニケーション能力の育成に当たっている。

体系的な経営学全般の講義、プロジェクト方式、修士論文作成の三つの要素を併せ持つ教育方式を提供することで、国際的なビジネスの場で効果を発揮する、真の国際的なビジネススキルとコミュニケーションスキルが習得できるものと信じる。修了生が何を学んだと認識しているかについては、《添付資料 1：MBA 修了生からのアンケート調査》を参照のこと。ここでは、自由回答形式で、「社会人MBAプログラム全般、また、プロジェクト方式を通じて何を学んだか、あるいは、どういう能力が育成されたのかを書いてください。」という質問の回答をまとめている。

《資料 4：プロジェクト方式について》

本専門職大学院の教育課程の特徴であるプロジェクト方式とは、各人が仕事の中で直面している問題を持ち寄り、よく似た問題に直面している人々と協同して、深く調査・分析し、解決策を探るというものである。プロジェクト方式の教育を通じて、中核人材が持つべき事業観、人間観、洞察力、行動力、企業家精神を、グループ活動を通じて自発的に学習できるように指導している。

学生は、自らの知恵と工夫と努力で問題を解決するという経験をすることで、経営の問題を解決するための発想を身に付けることができる。職場でのOJTと異なり、プロジェクト方式は教育研究機関である大学院におけるビジネス教育である。実際に取り上げて解決すべき課題について、これまで蓄積された研究成果や知見、問題を考える際の方法などを習得しながら、プロジェクトが進められる。この意味で、プロジェクト方式は、研究に基礎を置いた教育（Research-based Education）であるといえる。

プロジェクト方式は、神戸大学MBAプログラムの創始以降の20年間をかけて培ってきた教育方式であり、先述した「教育研究上の目的」にある人材育成（日本のビジネス社会の中核となる人材の育成）に適していると考えられる。繰り返すが、本専門職大学院では、現実の経営問題をフィールドで収集されたデータに基づいて議論し、そこから経営学の進歩に役立つ理論的・実証的研究を行うことを目的としている。経営教育では、現場発想の理論に基づくアイデアが非常に重要である。プロジェクト方式は、一人ひとりの課題を具現化し、同種の課題を持つメンバーと相互に刺激を与え合うことができ、調査プロジェクトから生まれた洞察を仕事の場に活かすことができるかどうか具体的な議論ができ、さらに深めたい点を学位論文として研究することができるというメリットがある。

このように、プロジェクト方式では、異業種・異業界からの優秀な人材のグループ・インタラクションを通じて、多

様な視点と考え方を自発的に学ぶことができる。その結果として、最新の経営問題を迅速に正しく把握し、創造的な解決策を見出すと同時に、適切な判断を下す能力が磨かれると期待できる。現場における経営問題を研究し、教員や他の学生から様々な指摘を受けながら、実務と理論の融合と専門的知識の深化に努める。さらに、修士論文の作成プロセスでは、一つの課題を考え抜く能力と他者を説得できる論理展開能力を養う。プロジェクト方式とは、多様な視点や歴史観を持ち、調査能力と論理構成力を磨き、ものごとの本質を洞察し、見極めた上で、経営判断を行える人材を育てることを目指した教育方式である。

なお、本専門職大学院では、これまでの経験等から、プロジェクト方式の教育がビジネス現場の事情に即した教育方法であると判断し、この教育方法を漸進的に改善するように努めてきた。専門職大学院形成支援プログラムに採択された「プロジェクト方式によるMBA教育の高度化」(2004-2005年度)、及び専門職大学院教育推進プログラムに採択された「大学と企業における経営教育の相乗的高度化－B-Cスクール連携の仕組みづくりと高度専門職教材の開発－」(2006-2007年度)など、プロジェクト方式の教育をサポートする教材作成や組織構築を進めている。

【細目視点 2-1】 高度のマネジメント専門知識・スキルの習得について

上記の【基準 1：基本視点】にあるように、神戸大学MBAプログラム(専門職学位課程)は、日本の経営方式やビジネスの慣行の合理性及び限界について正確な知識を持ち、それを土台にして、国際的に活躍できるビジネス・エリートを育成するという日本型MBA教育の確立を目指し、実社会で既に活躍している社会人を受け入れ、教員の高い教育研究能力を活用して、日本のビジネス社会の中核となる人材を養成することを目的とする。本MBAプログラムの特徴は、日本のビジネス社会の中核となる人材の育成にあり、日本のビジネス社会の中核となる人材の要件(a) - (d)に記載されている。

この教育研究目的は、経営分野の組織のマネジメントに重要な高度の知識・技能の習得のみならず、日本のビジネス社会の中核となる人材の要件を明確にすることにより、ビジネス社会の中核となる人材が持つべき基礎的な素養の修得を促すものとなっている。この教育目的を達成するために、体系的な経営学全般の講義、プロジェクト方式、修士論文作成の三つの要素を併せ持つ教育方式を提供している。

【細目視点 2-2】 学生のキャリア形成について

上記の【基準 1：基本視点】にあるように、本専門職大学院においては、社会人学生を日本のビジネス社会の中核となる人材に育成するという教育研究目的の周知徹底を図り、学生の募集を行っている。従って、この教育研究目的は、本専門職大学の社会人学生のキャリア形成に寄与するものとなっている。

修了生に対するアンケート(《添付資料 1：MBA修了生からのアンケート調査》を参照)では、典型的に次のようなコメントを得ている。

- ① 講義に関していえば、学生と教員とが教室内での少人数教育による対面形式で、あるいは、インターネット等を通じて、相互に活発にコミュニケーションを取れるような配慮がなされており、多くの学生と修了生から好評を得ている。特に体系的な科目配置と講義内容により、経営学を包括的に体系的に深く理解できるようになった。
- ② プロジェクト方式では、学生が異業種間交流あるいは調査活動から物事を客観的かつ多角的に分析・判断する力を身に付け、かつ異業種連携による問題解決法を身に付けた。また、人的なネットワークも拡張され、個人の財産として生き続けている。
- ③ 修士論文作成においては、多面的な視点からの問題分析力、及び論理構成能力の向上が培わ

れた。

- ④ 海外提携校である英国のクランフィールド大学への研修旅行のほか、海外の大学教員による講義により、学生の知的刺激と学習意欲が大幅に向上した。

他にも、

- ・ グループでの問題解決法、合意形成法の習得
- ・ 実務と理論の融合と専門的知識の深化
- ・ 経営史的視点、経営学のセンスの習得

という三つの項目に関して、多くの学生が能力を習得したと回答しており、教育研究上の目的が学生のキャリア形成に反映されていることを裏付けている。

【細目視点 2-3】教員の研究活動等との関連について

プロジェクト方式の学習と修士論文の作成からなる「研究に基礎を置く教育」は、教員の研究面にも大きなメリットがある。プロジェクト方式の学習と修士論文の作成において、社会人学生が、現場で直面する経営問題を専門職大学院に持ち込むことで、教員は、鮮度の高い実務の問題設定、データに接することになる。教員は学生とともに、実務の問題に対する解決策を導出することを経験し、その成果を普遍的な理論にまで昇華することが奨励されている。このような理論と実務の相互影響プロセスが機能すれば、研究と企業経営がともに発展することになる。

(Ⅱ-2-2) 評価

本専門職大学院は、以下の評価から、基準2の要件を満たしていると判断する。

【基準2：基本視点】本専門職大学院の教育研究上の目的は、経営分野の高度専門職業人養成に重要な要素を含む内容のもので、本学の教育研究上の目的にも適合しているので、基本視点の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 2-1】本専門職大学院の教育研究上の目的は、経営分野の組織のマネジメントに重要な高度の知識・技能及び基礎的な素養を修得する内容のもとなっているので、細目視点 2-1の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 2-2】本専門職大学院の教育研究上の目的は、学生のキャリア形成に寄与する内容のもとなっているので、細目視点 2-2の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 2-3】本専門職大学院の教育研究上の目的は、教員の研究活動等に貢献する内容のもとなっているので、細目視点 2-3の要件を十分に満たしていると判断する。

【基準3】教育研究上の目的の継続的な検証

(Ⅱ-3-1) 自己点検

【基準3：基本視点】

本専門職大学院は、教育研究上の目的を継続的かつ組織的に検証していくプロセスを確立している。また、そのために必要なデータベースについては、全学的な教育研究情報管理システムで

ある神戸大学情報データベース（KUID）との連携を図っている。それとともに、情報収集・管理に当たっては、本研究科研究助成室を事務局とする組織体制を整備している。また、教育研究上の目的を検証していくプロセスにおいて、ステークホルダーからの意見収集を行い、これらを教育研究上の目的の改善、教育カリキュラムの改善、及び研究科内組織改革に十分に反映させてきている。

【細目視点 3-1】継続的な検証のプロセスについて

本専門職大学院では、教育研究上の目的を継続的かつ組織的に検証していくため、三つのプロセスが存在する。第一のプロセスでは、専門職大学院運営委員会が、教育研究上の目的をステークホルダーの意見聴取を基に、毎年検証している。第二のプロセスでは、2～3年間隔で実施される本研究科の自己評価・外部評価として、多数の関係教員が、教育研究上の目的と成果について多岐にわたるステークホルダーの意見・意向を聞き取り、議論と分析に参加する。第三のプロセスでは、第一と第二の検証プロセスの結果として、教育研究上の目的の改訂のような規則の変更を必要とする課題が提起された時、専門職大学院運営委員会でその必要性が発議され、専門職大学院長が、MBAタスクフォース委員会を設置し、討議され、原案が作成される。この過程で、アドバイザー・ボード等からの意見も聴取される。このようにして作成された原案は、研究科教授会において報告、審議され、決定される。

【細目視点 3-2】情報収集の管理体制について

教育研究上の目的を継続的に検証していく過程において、アドバイザー・ボード（《資料1b》を参照）、MBAフェロー（《資料2b》を参照）、在学生（《資料3》を参照）等からシステムティックに情報収集を行うとともに、全学的な教育研究情報管理システムである神戸大学情報データベース（KUID）との連携を図っている。また、情報収集・管理に当たっては、本研究科研究助成室を事務局とする組織体制を整備している。自己評価・外部評価報告書を作成するプロセスは、そのものが教育研究上の目的の検証活動であり、検証の結果が、報告書に記載されることになる。また、このプロセスは、ファカルティ・ディベロップメント（FD）活動として機能している。ただし、収集・管理すべき情報・データは多様かつ膨大であり、随時更新の必要がある。しかし、国立大学法人化以前から国の方針による職員数の減員、国立大学法人化後も効率化係数による運営交付金の減額、総人件費改革による人件費の抑制に伴い教育研究支援職員が減少してきており、現在の情報収集と管理のための体制を維持することは難しくなっている。

【細目視点 3-3】継続的な検証の組織的な取組について

本専門職大学院は、教育研究上の目的を継続的に検証していくために以下のように組織的な取組みを行っている。本専門職大学院の教育研究組織の運営は、本研究科教授会、及びMBA教務委員を議長とする専門職大学院運営委員会によって行われている。専門職大学院運営委員会の構成員は、専門職大学院長、MBA教務委員、前年度MBA教務委員、4名の研究科専攻長（現代経営学専攻、マネジメント・システム専攻、会計システム専攻、市場科学専攻）、当該年度の現代経営学演習担当教員（現在5名）である。専門職大学院運営委員会では、専門職大学院の内規

に従い、専門職大学院の運営に関するすべての事項が討議される。専門職大学院運営委員会で作成された原案は、教授会において報告、審議され、決定される。専門職大学院の運営において、規則の変更に係るような事案については、専門職大学院運営委員会が、その事案の審議の必要性を指摘し、専門職大学院長が、MBAタスクフォース委員会を設置する。MBAタスクフォース委員会の構成委員と議長は、事案に応じて、専門職大学院長が決定する。MBAタスクフォース委員会は、事案について、討議し、原案を作成し、研究科教授会において報告、審議され、決定される。つまり、専門職大学院の運営についての最終決定組織は、研究科教授会である。

【細目視点 3-4】ステークホルダーの意見聴取について

本専門職大学院は、【細目視点 1-4】にあるように、アドバイザリー・ボードのほか、在学生、修了生、それ以外の社会人、他大学の教員など、様々なステークホルダーの意見を目的に応じて、以下に示すように様々な方法で聴取してきた。

- ・ 1989-1999年の創設期においては、日本型経営教育システム構想委員会へ企業の人事担当責任者等を招き、25回開催し、意見聴取を行い、あるべき姿と実施方法について議論を重ねてきた。
- ・ 1992年からは、社会人MBAプログラムを含む経営学研究科のすべての活動について、2~3年間隔で、詳細で厳密な自己評価・外部評価を実施し、報告書を作成し、公表してきた。社会人MBAプログラムについては、在学生、修了生、それ以外の社会人、他大学の教員などを対象とした、意見聴取、アンケート調査を行い、その結果をプログラムの改訂に反映させてきた。
- ・ 《資料 1a、b》にあるように、企業経営者で構成されるアドバイザリー・ボード（企業経営者、会計士等高度専門職などで構成）や企業の人事部との意見交換を定期的に行い、企業や社会の意見を聴取することに努めている。
- ・ 《資料 2a、b》にあるように、2006年度からは、卓越した修了生20名程度をMBAフェローとして選出し、プロジェクト方式の教育において、教員を補完する役割を担っている。このMBAフェローとは、教員とのミーティングを通じて、教育研究上の目的について意見交換をしている。また、同窓会組織であるMBA Cafe主催の会合やセミナーを通じて、修了生との交流を図り、意見交換を行っている。
- ・ 《資料 3》にあるように、毎年、在学生からは、MBA教務委員が定期的な会合を通じて、講義・演習担当教員が随時、意見聴取を行うとともに、アンケート調査を行っている。
- ・ MBAの公開授業である「MBA体験フォーラム」（《資料 5：MBA体験フォーラム》を参照）や「ビジネス・アカウンティングスクール」合同進学説明会《資料 6：「ビジネス・アカウンティングスクール」合同進学説明会》を参照）に参加した社会人には、アンケート調査を実施している。

《資料 5：MBA体験フォーラム》

開催日時	開催場所	参加者	議題等
2005年10月28日 14:30~17:00	大阪経営教育センター	参加者：26名 大学側：4名	1) 公開授業 2) MBAプログラムの説明

2006年11月18日 13:00~16:40	神戸大学	参加者：32名 大学側：3名	1) 公開授業 2) MBAプログラムの説明
2007年10月21日 13:00~17:00	神戸大学	参加者：196名 大学側：8名	1) 公開授業 2) MBAプログラムの説明

《資料6：「ビジネス・アカウンティングスクール」合同進学説明会》

開催日時	開催場所	参加者	議題等
2007年7月21日 12:00~17:30	梅田スカイビル	講演会 160名 個別相談 100名 大学側：5名	1) MBA講演会 2) 個別相談
2007年11月18日 12:00~18:00	梅田スカイビル	講演会 98名 個別相談 40名 大学側：5名	1) MBA講演会 2) 個別相談

これらのステークホルダーの声を反映させた結果、本専門職大学院は、以下のような教育制度の改善及びカリキュラムの改善を継続的に行ってきた。

- ① 学業優秀者の修了年限短縮（1994年度、当時は1年修了を認めた。現在は1年半を推奨）。
- ② 博士後期課程における昼夜開講制の実施による産業社会人に対する課程博士号の授与（1995年度）。
- ③ 科目等履修生制度の導入（1996年度）。これにより、本専門職大学院入学以前の社会人が興味ある科目を履修し、その後、本専門職大学院に入学すれば、先に科目等履修生として修得した単位が組み入れられ、社会人学生の就学形態の多様化と柔軟化が図られた。
- ④ 秋学期（後期）入学制度（修了年数1年半）の導入（1997年度。2001年に再度、春学期入学に統一）。
- ⑤ 通学の便宜を図るための大阪市内のサテライト教室「大阪経営教育センター」における平日夜間の開講（2000-2001年度に試験的に導入、2002年度から本格的に導入）。現在では金曜日夜間（2コマ、大阪）、土曜日昼間（神戸）にシフトして集中開講されるよう改革されている。

（Ⅱ-3-2）評価

本専門職大学院は、以下の評価から、基準3の要件を満たしていると判断する。

【基準3：基本視点】本専門職大学院は、教育研究上の目的を定期的に検証していくプロセスを定め、教育研究環境の変化に対応して、教育研究上の目的を見直しているが、国立大学法人化以前から国の方針による職員数の減員、国立大学法人化後も効率化係数による運営交付金の減額、総人件費改革による人件費の抑制に伴い教育研究支援職員が減少してきており、現在の情報収集と管理のための体制を維持することは難しくなっていることを鑑み、基本視点の要件をほぼ満たしていると判断する。

【細目視点 3-1】本専門職大学院は、教育研究上の目的を継続的に検証していくプロセスを確立しているので、細目視点 3-1 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 3-2】本専門職大学院は、教育研究上の目的を継続的に検証していくために必要な基礎資料やデータ類の情報収集及び管理の体制を整備しているが、それを担う教育研究支援職員が

減少してきていることを鑑み、細目視点 3-2 の要件をほぼ満たしていると判断する。

【細目視点 3-3】本専門職大学院は、教育研究上の目的を継続的に検証していく組織的な取り組みをしているので、細目視点 3-3 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 3-4】本専門職大学院は、教育研究上の目的を継続的に検証していくために、ステークホルダーの意見を聴取する機会を設けているので、細目視点 3-4 の要件を十分に満たしていると判断する。

【基準 4】財務戦略

(Ⅱ-4-1) 自己点検

【基準 4：基本視点】

本専門職大学院は国立大学法人であるため、財源は文部科学省から配分される運営費交付金等といわゆる外部資金（競争的資金）の2種類からなる。なお、毎事業年度交付される運営交付金とは、一定の算定ルール（毎年度 1%減の効率化係数）に基づいて計算される学部・大学院教育経費、附属施設等経費、教育等施設基盤経費に特別教育研究経費を合算した額から、入学料・授業料その他のいわゆる自己収入を差し引いたものである。大学本部は、人件費等の大学全体で管理する経費を差し引いた上で、各部局に予算を配分しており、その予算の範囲内で本研究科を運営している。このことから、本研究科の一部である専門職大学院のみの財務状況を記述することは困難である。

予算要求については、神戸大学が国立大学法人として、文部科学省に概算要求する制度であるので、予算措置・財務戦略についての研究科レベルの立案には、制約が多いものとなっている。中でも、国立大学法人化以前から国の方針による職員数の減員、国立大学法人化後も効率化係数による運営交付金の減額、総人件費改革による人件費の抑制に伴い教育研究支援職員が減少してきており、今後は文部科学省からの予算依存率を減少させ、別途教育研究上の目的を達成するための予算を短期的・長期的に検討する必要に迫られている。

その対策として、経営学研究科組織ベース、各専攻あるいは大講座ベース、並びに個別の研究者ベースにおいて、積極的に競争的外部資金の獲得に努めている。

【細目視点 4-1】財政基盤について

本専門職大学院は、大学院経営学研究科の一専攻（現代経営学専攻）として設置されている。そのため、予算に関しても、基本的には他の国立大学法人でもいえることであるが、設置者から経営学研究科全体に予算（人件費は除く）が配分されており、その予算の範囲内で本研究科を運営している。このことから、専門職大学院のみの財務状況を記述することは困難である。さらに、予算要求については、神戸大学が国立大学法人として、文部科学省に概算要求する制度であるので、予算措置・財務戦略についての研究科レベルの立案には、制約が多いものとなっている。

経営学研究科全体の 2008 年度の一般予算に関して見れば、《資料 7：2008 年度一般予算》のとおりであり、教員一人当たりの当初研究費は 300 千円を支給している（2007 年度実績 500 千円）が、この教員研究費については、追加配分を行う予定である。

《資料7：2008年度一般予算》

(単位：千円)

分類	適用	金額
教育経費	一般教育経費	31,287
	非常勤講師来校旅費	1,614
	ティーチング・アシスタント経費	3,956
	MBA大阪教室借上経費	2,188
	入学試験経費	250
研究経費	教員研究費	32,440
	ベンチャービジネス・ラボラトリー経費	431
	リサーチ・アシスタント経費	6,440
教育研究支援経費	図書資料費	20,000
管理運営経費	一般管理費	15,322
	非常勤職員人件費	27,700
	清掃・警備・エレベータ保全等経費	35,021
計		176,649

【細目視点 4-2】資金調達の財務戦略について

国立大学法人としての予算制約の下で、教育研究上の目的達成に必要な資金獲得のために、可能な限り競争的外部資金を獲得するよう、経営学研究科組織ベース、各専攻あるいは大講座ベース、並びに個別の研究者ベースでも、科学研究費補助金など国からの競争的外部資金のほか、産業界からの奨学寄附金などの獲得に努めている。本研究科の競争的外部資金の獲得状況は、《資料8a、b、c：競争的外部資金等一覧》のとおりであり、この内、本専門職大学院に関するものは、2004-2007年度に受けた専門職大学院形成支援プログラム及び専門職大学院教育推進プログラムである。

《資料8a：競争的外部資金等一覧（文部科学省専門職大学院関連）》

(単位：千円)

事業名称	金額	備考
専門職大学院形成支援プログラム (2004-2005)	70,858	
専門職大学院教育推進プログラム (2006-2007)	40,744	

《資料8b：競争的外部資金等一覧（文部科学省専門職大学院関連以外）》

(単位：千円)

事業名称	金額	備考
21世紀COEプログラム (2003-2007)	348,830	直接経費のみ
魅力ある大学院教育イニシアティブ (2005-2006)	54,338	
大学院教育改革支援プログラム (2007-2009)	45,500	直接経費のみ (2007-2008)

《資料8c：競争的外部資金等一覧（奨学寄附金等）》

(単位：千円)

資金名称	金額	備考
科学研究費補助金 (2007)	82,880	直接経費のみ
科学研究費補助金 (2008)	67,470	直接経費のみ
受託研究・日本学術振興会 (2005-2007)	18,800	直接経費のみ
受託研究・国際協力銀行 (2005)	15,921	
共同研究・川崎重工業(株) (2007-2008)	7,627	直接経費のみ
奨学寄附金 (2006)	40,922	
奨学寄附金 (2007)	22,230	
受託事業費・中国内陸部人材育成事業研修生 中国政府派遣研究員 (2007)	5,732	

【細目視点 4-3】 予算措置について

2008年度は新規経費として4,400千円が大学本部から特別に予算措置された。これは、本研究科が本部に対して、MBA教室の教育機器等を整備するために予算要求（予算要求額：16,618千円）を行っていたものに対して、予算措置されたものである。このように、大学本部へ予算要求する方法もあるが、本研究科が2008年度の予算について要求した件数は11件で、要求金額の総額は109,840千円となり、予算要求金額に対して予算措置された金額の割合は、4.0%と非常に少ない状況である。

教育研究上の目的の検証を含む、自己評価・外部評価、改訂のプロセスには、多大な教員の時間と職員のサポートが必要である。特に、職員のサポートに関する予算の確保が必要である。しかしながら、大学の本来業務である教育に対する必要な予算措置ができない現状がある。競争的な研究費を獲得することは可能であるが、元来、研究費は、教育目的に使うべき予算ではない。競争的な教育支援経費を獲得しているが、その予算は、特定の教育目的に使われるべきもので、日常的な業務の執行に使うべき予算ではない。従って、この改善課題を解決する有効な計画はない。現在の国立大学法人の置かれた制度環境の下では、問題解決策を見出すことは難しい。

（Ⅱ-4-2） 評価

本専門職大学院は、以下の評価から、基準4の要件を満たしていると判断する。

【基準 4：基本視点】 本専門職大学院は、国立大学法人の枠組みの中で、教育研究上の目的達成のために、必要な予算を確保する短期的及び長期的な財務戦略を有している。しかしながら、神戸大学が国立大学法人として、文部科学省に概算要求する制度であり、国の方針による職員数の減員、国立大学法人化後も効率化係数による運営交付金の減額、総人件費改革による人件費の抑制に伴い、文部科学省への予算依存率を減少させるような、短期的・長期的な財務戦略への移行の必要性があるという意味で、基本視点の要件をほぼ満たしていると判断する。

【細目視点 4-1】 本専門職大学院は、教育研究上の目的達成に必要な財政的基礎を有しているので、細目視点 4-1 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 4-2】 本専門職大学院は、教育研究上の目的達成に必要な資金獲得の財務戦略を立てているが、今後、文部科学省への予算依存率を減少させるような、短期的・長期的な財務戦略への移行の必要性があるという意味で、細目視点 4-2 の要件をほぼ満たしていると判断する。

【細目視点 4-3】 本専門職大学院は、教育研究上の目的達成に必要な予算措置をしているので、細目視点 4-3 の要件を十分に満たしていると判断する。

【基準 5】 学習目標

（Ⅱ-5-1） 自己点検

【基準 5：基本視点】

本専門職大学院は、教育研究上の目的を次のように定め、周知公表している。

「神戸大学MBAプログラム（専門職学位課程）は、日本の経営方式やビジネスの慣行の合理

性及び限界について正確な知識を持ち、それを土台にして、国際的に活躍できるビジネス・エリートを育成するという日本型MBA教育の確立を目指し、実社会で既に活躍している社会人を受け入れ、教員の高い教育研究能力を活用して、日本のビジネス社会の中核となる人材を養成することを目的とする。」

日本のビジネス社会の中核となる人材の具体像については、次のように明文化している。

「日本のビジネス社会の中核となる人材とは、

- (a) 経営学全般についての高度な専門知識を持ち、
- (b) 経営学の特定分野についての深い専門知識を持ち、
- (c) 長期的でグローバルな観点から、具体的な経営上の問題をとらえることができ、
- (d) 創造的な解決策を自ら提示し、適切な判断を下すことができる

人材のことをいう」。

この目的には、経営学に関する深い知見を持つこと、グローバルな視点から経営上の諸問題についてクリエイティブな問題解決を行うこと、企業経営にイノベーションをもたらすことなどが含意されている。上記の要件は、欧米のビジネススクールが育成を目指している人材の要件と類似点が多い。しかしながら、本専門職大学院では、現実の重要な問題をフィールド（経営の現場）で収集されたデータに基づいて議論し、そこから経営学の進歩に役立つ理論的・実践的な研究と教育を目指すことが重要であると考えている。また、経営教育で大切なことは、現場発の理論に基づくアイデアであると考えている。これらの認識に基づき、教育研究上の目的を遂行するために、本専門職大学院の教育プログラムの特徴である「プロジェクト方式」と修士論文作成を取り入れることで、欧米のMBAプログラムとは差別化を図ることに成功している。

『学生便覧』において、カリキュラム全体の学習目標と教育方法、学期ごとの学習目標と心構えなどを詳細に記述している。学習姿勢については、『講義要綱（シラバス）』などで、特に詳細に示されている。

本専門職大学院の社会人MBAプログラムの授業科目の概要については、**《資料9：社会人MBAプログラムの授業科目の概要》**を参照のこと。また、履修要件については、**《資料10：社会人MBAプログラムの修了要件》**を参照のこと。

《資料9：社会人MBAプログラムの授業科目の概要》

	目的	科目名
プロジェクト方式	社会人MBAプログラムのコアとなる科目です。1年次の前期には、プロジェクト実習が開講されます。プロジェクト研究は、1年次の後期に開講され、プロジェクトのキックオフとリサーチエッセイの確定を目指します。その後、2年次前期の現代経営学演習において、プロジェクトの本格的研究に入ります。これら3科目は必修科目です。	プロジェクト実習 プロジェクト研究 現代経営学演習
講義科目	経営学の諸分野の体系的な知識を教授します。プロジェクト方式が機能横断的課題を扱うのに対し、講義科目は、一つひとつの専門分野ごとに注意深くデ	(ビジネス・ポリシー領域) ゼネラルマネジメント応用研究 経営戦略応用研究Ⅰ 経営戦略応用研究Ⅱ

<p>デザインされており、教授法もレクチャー、ケース・ディスカッション、グループ・ディスカッション、ロールプレー、シミュレーション等を組み合わせております。レクチャーそのものもできる限りインタラクティブになるようにしています。なお、開講の順序、土曜全日集中と平日夜間の組み合わせは、前期の土曜に基礎を学ぶ等、全体の流れの最適化を図っております。これら科目は選択必修科目（10科目20単位以上）です。</p>	<p>(マネジメント・組織領域) 組織行動応用研究 マネジメントコントロール応用研究 人材マネジメント応用研究</p>
	<p>(イノベーション・マネジメント領域) テクノロジーマネジメント応用研究 オペレーションズマネジメント応用研究</p>
	<p>(新規事業システム領域) ビジネスモデル応用研究 ベンチャー起業応用研究 ベンチャーファイナンス応用研究</p>
	<p>(その他の主要科目) リサーチメソッド応用研究 ミクロ経済学応用研究 マーケティング応用研究 財務会計応用研究 ファイナンス応用研究 国際経営応用研究</p>
	<p>(社会連携講座科目) M&A戦略応用研究（GCA担当） ハイパフォーマンス経営応用研究 （アクセンチュア担当） 事業創発マネジメント応用研究 （野村総研担当）</p>
	<p>(グローバルリンク科目) 日英産業事情特殊研究</p>

《資料10：社会人MBAプログラムの修了要件》

区 分		必要単位数
第8群	プロジェクト実習、 プロジェクト研究、 現代経営学演習を除く 授業科目	20単位以上（選択）
	プロジェクト実習	2単位（必修）
	プロジェクト研究	2単位（必修）
	現代経営学演習	8単位（必修）
合 計		32単位以上

【細目視点 5-1】学習目標の設定と周知公表について

本専門職大学院は、シラバスにおいて、教育課程を構成する全科目とプロジェクト方式の学習目標を明確に定め、学生に周知公表している。各科目を担当する教員は、『講義要綱』に掲載する1ページのシラバスにおいて、授業のテーマと目標、教科書・参考書、授業内容の要旨と授業計画、成績評価の方法を記している。さらに、学生の授業の予習と復習の便宜を図るために、より具体的な学習目標と授業計画を含む詳細シラバスも別途提供されており、本専門職大学院のホームページに公開されている。この公開情報には、学外者もアクセスすることができる。

例えば、マネジメント関連の講義科目である「サーベイリサーチ応用研究」では、学習目標を「経営学における実証研究の手法の中で、特にアンケート調査の方法を統計的に分析する方法を

学習する。そのプロセスで統計学についても学習する。本講義の目標は、修士論文等でデータ収集及び分析を一通りできるようにすることであり、統計パッケージのSASを使って実践的な授業を進めていく。実際に各人がアンケート調査を行い、収集したデータを分析する」という明確な目標が述べられている。講義では、本専門職大学院が重視するフィールド（経営の現場）で収集されたデータに基づいた議論を行うための方法論を提供している。

同様に、マネジメント関連の講義科目に分類される「財務会計応用研究」では、学習目標を「企業が作成し公表する財務諸表に基づいて、その企業の収益性・安全性・成長性などを把握するための分析手法を体系的に学習する」と述べており、学習目標を達成するための授業計画が公表されている。講義を受講することで、学生は、経営の現場で起きている諸問題を定量的に把握するために必要な財務会計の知識を身に付けることができる。

本専門職大学院の特徴である「プロジェクト方式」と修士論文作成については、「プロジェクト実習」、「プロジェクト研究」、「現代経営学演習」の三段階によって構成されている。シラバスには、この一連の教育方法について、全体の目標と科目ごとの目標が明確に示されている。そこでは、「神戸大学大学院経営学研究科の社会人MBAプログラムでは、プロジェクト方式を重視しています。プロジェクト方式の教育として、1年前期にプロジェクト実習、1年後期にプロジェクト研究、それと並行して専門職学位論文（修士論文）作成に係る現代経営学演習を行います。2年前期には修士論文の作成に専念することになります。」という流れを説明した上で、それぞれの学習目標が述べられている。

例えば、「プロジェクト研究」（「プロジェクト実習」と「現代経営学演習」の架け橋に相当する）のシラバスで説明されている授業のテーマと目標は次のようである。「プロジェクト研究は、プロジェクト実習で学んだ研究方法のノウハウを基に、さらに高度な取り組みをします。プロジェクト実習では、担当教員がテーマとチーム構成を設定して、ケースの設定と問題解決のプロセスを学びました。プロジェクト研究では、この流れを引き継ぎ、職務上直面する課題を教室に持ち寄って考察する方策として、学生が自己組織化するチームで、自由に研究課題を設定し、選んだ問題を多角的に検討し、本質を抽出し、解決方法を探究することを目標にします。類似の問題意識を持つ学生が自主的にチームを作り、テーマを練り上げ、複数の企業について調査研究を行うという方法をとります。」さらに、学生へのメッセージとして「前期のプロジェクト実習の終了直後から、クラスメートと広く会話し、研究チームの自己組織化を始めておいてください」と述べ、学生の自主的な取り組みを促している。

【細目視点 5-2】 学科目履修指導の体制について

本専門職大学院では、書式による履修指導とMBA教務委員やMBA担当事務職員、授業科目担当教員等による人的な履修指導を併用している。書式による履修指導は、『学生便覧』において、上記にある教育研究目的と同時に、「社会人MBAプログラム（専門職大学院）履修のガイドライン」を7ページにわたり掲載することなどで対応している。《資料9》、《資料10》は、カリキュラム全体の流れと各期において学生が履修しなければならない授業科目を要約したものと、本専門職大学院の修了要件である。

入学直後のオリエンテーションでは、履修に関する詳細な情報が十分な時間をとって説明され

る。学生に配布される講義要綱とホームページには、授業科目ごとに詳細な情報が掲載されている。本専門職大学院では、学生が、講義の開始までに、履修の流れを把握し、学習内容、学習到達目標、必要な事前知識の有無、必要となる準備などを把握し、履修計画を作成することが容易になるよう指導体制をとっている。

履修に関する学生からの質問に対しては、主に常駐のMBA担当事務職員とMBA教務委員が対応している。MBA授業の大部分は土曜日開講となるので、MBA担当事務職員は土曜日勤務体制をしいている。

学期が終了するごとに、成績だけでなく、専門職学位取得に必要な単位数に関する情報を学生ごとに提示している。履修指導方針と履修相談体制を確立しているため、学生から履修関連に関するクレームが起きたことはない。

【細目視点 5-3】学習相談及び学習支援の体制について

本専門職大学院は、学生の学習目標の達成のため、学生、教員及び職員間のコミュニケーションに十分な配慮をしている。第一に、カリキュラム編成においては、専門職大学院運営委員会が原案を作成し、学部教務委員、大学院教務委員、MBA教務委員が研究科レベルでの調整を行い、研究科教授会で討議し、決定する。第二に、MBA教務委員が中心となり、科目間の関連性について情報交換を行い、グループワークの過度な重複や事例研究の重複などを回避している。第三に、MBA教務委員や現代経営学演習担当教員を含む教員と学生のミーティングを定期的で開催し、学習上の諸問題について意見交換を行っている。学生からの要望等は、迅速に各教員に伝達され、改善策が検討される。第四に、定期的にFDミーティングを開催し、専門職大学院の教育等に関して意見交換を行っている。加えて、専門職大学院の授業を担当する教員同士が行うインフォーマルな情報交換、授業後に開催される懇親会による学生と教員との交流など、学習目標達成のために必要なコミュニケーションを十分とるよう心がけている。

(Ⅱ-5-2) 評価

本専門職大学院は、以下の評価から、基準5の要件を満たしていると判断する。

【基準5：基本視点】本専門職大学院は、経営学全般の講義、プロジェクト方式、修士論文作成の三つの要素を併せ持つ教育課程を体系的に編成し、社会人学生が職場で直面する問題を掘り下げて考え抜き、イノベーションと知見、グローバル事業及び科学技術の普及といった要素を含む明確な学習目標を定めているので、基本視点の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 5-1】本専門職大学院は、シラバスにおいて学習目標を明確に定め、学生に周知公表しているので、細目視点 5-1 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 5-2】本専門職大学院は、学生の授業科目の履修に対して、履修指導指針を定め、履修相談に応じる配慮をしているので、細目視点 5-2 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 5-3】本専門職大学院は、学生の教育目標の達成のために、学生、教員及び職員間のコミュニケーションに十分な配慮をし、学習相談及び学習助言の円滑化を図る方策をとっているので、細目視点 5-3 の要件を十分に満たしていると判断する。

【基準 6】教育課程

(Ⅱ-6-1) 自己点検

【基準 6：基本視点】

本専門職大学院では、教育研究上の目的を達成するために、「マネジメント関連の講義科目」と「プロジェクト方式」と「修士論文作成」からなる教育課程を体系的に編成している。マネジメント関連の講義科目では、日本ビジネス社会の中核となる人材に必要である「経営学全般についての高度な専門知識」と「経営学の特定分野についての深い専門知識」を提供することを重視し、同時に学生が「長期的でグローバルな視点」を持つための科目を提供している。プロジェクト方式と修士論文作成では、知識や知見をベースに「長期的でグローバルな観点から具体的な経営上の問題をとらえ、創造的な解決策を自ら提示する」ことを、三段階のステップ・バイ・ステップで実践していくようにカリキュラムが編成されている。教育研究上の目的と本専門職大学院の教育カリキュラムの特徴であるプロジェクト方式の対応関係は、次のとおりである。

現状のプロジェクト方式と修士論文作成は、1年前期の「プロジェクト実習」、1年後期の「プロジェクト研究」、2年次の「現代経営学演習」という三段階によって構成されている。学生は、まずプロジェクト実習において、少人数のグループ単位で、経営の現場で生じている実務的な問題をフィールド調査する。この過程で、問題を設定する力を養い、研究計画の作成を経験し、調査対象企業の選出方法について学び、インタビュー調査の方法等を習得する。1年後期のプロジェクト研究では、10数名の大きなグループを組成し、それぞれ担当教員が研究指導を行う。その運営方法は、指導教員によって異なったものとなっている。典型的には、10数名をいくつかのグループに分け、問題意識を深化させ、長期的でグローバルな視点から問題を分析し、創造的な問題解決方法について徹底した議論が行われる。この過程では、統計分析等の専門的な分析手法等を習得する。各グループのプロジェクト研究の成果は、ワーキングペーパーにまとめられる。ワーキングペーパーを作成する過程で、論文の書き方等について学習する。2年次の現代経営学演習では、担当教員が個別に修士論文作成指導を行う。これにより、現実の経営問題に対する創造的な解決策を見出す能力を高め、それを理論的かつ実践的に報告する能力を習得することができる。

本専門職大学院における教育課程を編成するプロセスは、次のとおりである。まず、全体的な編成は、本研究科の教授会及びMBA教務委員を議長とする専門職大学院運営委員会によって行われる。教育カリキュラムについては、前年度の学生の授業評価や経営教育の潮流、実務界の動向などを考慮したカリキュラム原案が議論される。原案は、学部教務委員、大学院教務委員、MBA教務委員が研究科レベルでの調整を行い、研究科教授会において報告され、審議を経て決定される。専門職大学院長が、MBAタスクフォース委員会を設置する場合もある。教育課程やカリキュラムについては、専門職大学院運営委員会で、ステークホルダーの意見聴取を基に、毎年検証されている。さらに、定期的実施される自己評価・外部評価のプロセスで、多数の関係教員が議論・検証を行っている。

【細目視点 6-1】教育課程の体系的な編成について

本専門職大学院は、理論的教育と実務的教育の架橋に特に留意している。本専門職大学院では、教育研究上の目的を達成するために、「マネジメント関連の講義科目」と「プロジェクト方式」と「修士論文作成」からなる教育課程を体系的に編成している。

プロジェクト方式とは、各人が仕事の中で直面している問題を持ち寄り、よく似た問題に直面している人々と協同して、深く調査・分析し、解決策を探るというものである。プロジェクト方式の教育を通じて、中核人材が持つべき事業観、人間観、洞察力、行動力、企業家精神を、グループ活動を通じて自発的に学習できるように指導している。また、修士論文作成では、現実の経営問題に対する創造的な解決策を見出す能力を高め、それを理論的かつ実践的に報告する能力を習得することができる。このように、実務の問題に理論的に取り組む、教育課程の体系的な編成がなされており、理論的教育と実務的教育の架橋を確固たるものとしている。

【細目視点 6-2】社会・経済のニーズに応えた教育課程の編成について

企業の中核人材の養成という教育研究上の目的を達成するために、経営学全般の体系的な講義を通じて、経営分野の高度専門職業人養成に必要な専門的知識・技能の習得を可能にしている。プロジェクト方式を通じて、中核人材が持つべき事業観、人間観、洞察力、行動力、企業家精神を、グループ活動を通じて自発的に学習できるように指導している。修士論文の作成を学生に課し、各人が仕事の中で直面している問題を、個人で、アカデミックに考え抜き、修士論文としてまとめることにより、論理性、コミュニケーション能力の育成に当たっている。このような学習は、高度の職業能力の修得、職業倫理観の涵養及び国際的コミュニケーションスキルの真の養成に当たると位置付けている。

実務的経営教育に配慮して、社会連携講座科目（GCAサヴィアングループ株式会社、アクセンチュア株式会社、株式会社野村総合研究所の3社との連携講座）を配置し、特定分野の専門知識の提供と企業経営のグローバルな潮流に対応した知識等を提供している。

一方、グローバルリンク科目「日英産業事情特殊研究」を設置し、英国のクランフィールド大学との相互の短期交流プログラムを実施している。相互に、会社訪問、大学での講義とディスカッションの機会を1週間程度ずつ設けて、国際的視野の拡大に努めている。プログラムの内容については、《資料11：2006年度交換研修制度内容》を参照のこと。

《資料11：2006年度交換研修制度内容》

1. 英国研修	11月8日～11月16日
11月8日	関空発 ロンドン着
11月9日	ホンダUK訪問 夕方：Cranfield University 主催歓迎会
11月10日	ARM in Cambridge 夕方：Cross Cultural Presentation & Discussion Theme: Approaches to Global Outsourcing and Other Forms Cross-Cultural Relationship
11月11日	MBA Lectures at Cranfield University
11月13日	午前：BAT in Central London 午後：P&G at Surrey
11月14日	午前：BP in Central London

	午後： John Lewis Partnership in Central London
11月15日	英国発 11月16日 日本着
2. 日本研修	9月8日～9月17日
9月11日	神戸大学にて講義 Resource Management (高橋潔) Marketing Analyses in case Nintendo (栗木契) Advanced Accounting (加登豊) Cross Cultural Presentation & Discussion Theme: Organizational Structure and the Impact on Decision Making 神戸大学 MBA 生主催の懇親会
9月11日	午前： バトライト工場見学 社長講話・質疑応答 午後： レンゴー工場見学 同社大阪本社社長 講話・質疑応答 夕方： 神戸大学主催歓迎会
9月12日	シャープ天理総合開発センター見学、講話・質疑応答
9月13日	午前： 川崎重工神戸工場見学 質疑応答 午後： プライミクス本社淀川工場見学 社長講話・質疑応答
9月14日	トヨタ堤工場見学、トヨタ会館見学 懇談並びに質疑応答
9月15日	午前： 野村総研訪問 講話・質疑応答 午後： BP ジャパン訪問 脇若社長講話並びに質疑応答
9月17日	ロンドンに向けて離日

【細目視点 6-3】 基本科目の配置について

本専門職大学院では、高度な専門職能力の修得に必要な講義科目として、マネジメント関連の主要な科目を提供している。コア科目か否かの区別はなく、カリキュラム全体の学習の流れを重視して、《資料 9：社会人MBAプログラムの授業科目の概要》にあるように、学問的な領域ごとに、ビジネス・ポリシー領域関連科目、マネジメント・組織領域関連科目、イノベーション・マネジメント領域関連科目、新規事業システム領域関連科目とその他の主要科目、社会連携講座科目、グローバルリンク科目という分類をしている。このうち、最初の4領域の関連科目が、主として、マネジメント全般についての基礎的知識と経営学の特定分野についての専門知識や経営問題の本質を見極めるための視野の修得を提供している。そこに含まれる科目は、ゼネラルマネジメント、経営戦略Ⅰ・Ⅱ、組織行動、マネジメントコントロール、人材マネジメント、テクノロジーマネジメント、オペレーションズマネジメント、ビジネスモデル、ベンチャー起業、ベンチャーファイナンスなどである。その他の主要科目として、経営学の特定分野の専門知識を提供する科目（マーケティング、ファイナンス、財務会計）、経営問題を定性的・定量的に分析するための方法論の習得を提供する科目（サーベイリサーチ、ビジネスエコノミクス）、グローバルな視野を提供する科目（国際経営）がある。

【細目視点 6-4】 実務の動向に配慮した科目編成について

本専門職大学院は、教育課程の編成に際して、主要な日米欧の大学院の教育プログラムの動向や実務の動向を考慮している。全体カリキュラムの改訂においては、MBA教務委員やMBAタスクフォースのメンバーが、各大学のホームページや経営教育関係のセミナー情報を持ち寄り、議論がなされる。また、各科目を担当する教員は、それぞれの専門分野において経営教育に関する情報を収集し、それを講義に活かしている。例えば、ファイナンスを担当する教員は、Journal of Financial Education をフォローし、最新の教育事情に精通している。ケーススタディを行う

教員は、ハーバードビジネススクールなどのケース教材やビジネス誌の動向を考慮して、ケース教材を選択している。

【細目視点 6-1】と【細目視点 6-2】で述べたように、本専門職大学院では、社会連携講座科目を提供することで実務動向をタイムリーに反映した講義を行っている。2007年度と2008年度の社会連携科目では、M&A戦略、グローバル戦略、ハイパフォーマンス経営を提供している。加えて、2008年度からは、「現代経営学応用研究」として、実務動向と経営学の研究動向を反映した科目を提供している。2008年度は、環境会計、企業価値評価、コーチングである。これらは、この数年間に学術的な研究が大きく進歩し、同時に実務に活かされている分野である。しかしながら、IT関連科目（インターネットビジネス、インターネットガバナンスなど）、医療経営等の特定業種に依存した科目は配置していない。

【細目視点 6-5】他研究科の授業科目の履修等について

本専門職大学院では、研究指導教員（現代経営学演習の指導教員）と当該科目担当教員の許可を得ることを前提に、他の研究科（例えば、経済学研究科や法学研究科、工学研究科）の授業科目の履修を認めている。修得した単位は、2単位を上限として、修了要件に含めることができる。ただし、1年半の間に行われる講義科目とプロジェクト方式による修士論文の作成という一貫した教育体系をとっているため、また、社会人学生であるため、平日の昼間の授業の受講は困難であり、他研究科の授業科目を履修する学生は少数である。経営学分野において、より学術的な研究方法や研究成果に関心がある学生に対しては、研究者を目指すPh.D.プログラムの学生（一般院生）向けに開講されている科目の受講を認めている。本専門職大学院では、海外の提携大学院に短期留学するコースを設置しており、提携先の大学で修得した単位は、本研究科の単位として認められる。また、単位互換ではないが、国際的な視野を深めるために実施している「日英産業事情特殊研究」では、英国のクランフィールド大学との相互短期交換研修制度（各1週間）という形がとられている。その他の大学との単位互換の必要性は、認められない。

本専門職大学院の学生は、実社会で活躍している社会人であるため、インターンシップの必要がない。従って、本専門職大学院では、インターンシップによる単位認定は行っていない。ただし、プロジェクト方式のプロセスにおいて、グループや個人が実施するフィールドリサーチにおいて、企業の動向や実務状況を体感する機会がある。

【細目視点 6-6】適切な授業の方法の導入について

本専門職大学院では、講義科目ごとに、事例研究、現地調査、双方向の討論と質疑応答など学習目標を達成するために最適であると考えられる授業の方法が導入されている。すべての講義科目に共通した方法（講義・事例・双方向ディスカッションの時間配分、現地調査の有無）を課すことはしていない。担当教員が、学習目標の達成に最も適していると考えられる方法を採用している。いくつか例を挙げておく。

「財務会計応用研究」や「ファイナンス応用研究」では、財務会計や財務分析、企業金融の基礎知識が少ない学生が多いため、講義と演習問題を中心とした知識の習得に重点が置かれている。知識を積み重ねていくことが重要であるため、講義への出席と頻繁に行われる理解度確認テスト

が成績評価の大部分を占める。両科目とも、標準的な教科書があるため、その教科書の内容を理解することが教育水準の目標になっている。

「オペレーションズマネジメント応用研究」は、本専門職大学院の社会人学生が普段から携わることが多い分野である。オペレーション管理の基礎知識があるという前提で、理解を深めるため、ケース・ディスカッションを主としている。シラバスには、「講義ではハーバードビジネススクール等のケースを討議します。事前に十分な時間をとって分析を行ってから講義に参加してください」というメッセージがある。

グローバル経営の視点を持つことを目標としている「日英産業事情特殊研究」では、本専門職大学院の学生と英国クランフィールド大学の学生が、日本と英国の企業を訪問し、現地調査を行う。現地調査では、現場を視察し、経営陣と討議を行い、その後、グループでレポートを作成してプレゼンテーションを行う。

「ベンチャー起業応用研究」では、教科書的な知識より日本の現状と起業の現場を重視した講義が行われる。合計8回（1回2コマ）の講義のうち、7回、ゲストスピーカー（起業家やベンチャーキャピタリスト）を招き、学生と起業家等による双方向あるいは多方向の討議が行われる。

学習指導においては、MBAプログラムの修了生の積極的な協力も得ている。昨年度は、神戸大学MBAフェローとして、MBA修了生20名が専門職大学院における教育研究指導に参加した。学生には好評であり、学習方法としても適切であったと思われる。

プロジェクト方式の最初に導入される「プロジェクト実習」では、グループ学習による現地調査とレポートの作成・報告が行われる。担当教員からあるテーマが与えられ（2007年度は「ミスカリキュレーション」）、該当する企業を各グループが見出し、訪問し、関係者へのインタビュー等を交えてレポートを作成する。プロジェクト実習の仕上げは、他の学生と多数の教員の前でレポートをプレゼンテーションすることである。学生は、現地調査を行うことの楽しさと難しさを知り、学術的な要素を含めたレポート作成の奥深さを体験することになる。「プロジェクト研究」については既に述べたので省略する。「現代経営学演習」では、修士論文の執筆のため、指導教員と一対一のミーティングが頻繁に行われ、学術的・実務的に密度の濃い討議が行われる。論理的で創造的な論文作成の方法についても徹底的に指導している。

このように、本専門職大学院では、それぞれの科目の担当教員が、学習目標を達成するために最も効果が上がるような授業スタイルを工夫している。

【細目視点 6-7】 通信教育の授業を行う場合の配慮について

本専門職大学院では、現地調査、双方向の討論などを重視する講義科目が多く、通信教育は行っていない。プロジェクト方式の各科目においては、通信教育は不適切である。

（Ⅱ-6-2） 評価

本専門職大学院は、以下の評価から、基準6の要件を満たしていると判断する。

【基準 6：基本視点】本専門職大学院は、教育研究上の目的達成のために、体系的な教育課程となっており、かつ、それを編成するプロセスを確立し、絶えず検証しているため、基本視点の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 6-1】本専門職大学院は、理論的教育と実務的教育の架橋に留意して、教育研究上の目的及び授与する学位に照らして、教育課程の体系的な編成をしているので、細目視点 6-1 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 6-2】本専門職大学院は、教育研究上の目的に照らして、経営分野の高度専門職業人養成に必要な専門的知識・技能の習得、高度の職業能力の修得、職業倫理観の涵養、及び国際的視野の拡大を目指した教育課程の編成を志向しているため、細目視点 6-2 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 6-3】本専門職大学院は、教育研究上の目的に照らして、経営分野の高度の専門職業能力の修得に不可欠な科目の配置に配慮しているが、日本のビジネス社会の中核となる人材を育てるという主目的を講義科目、プロジェクト方式、修士論文作成という体系の教育課程で達成するために、講義科目について、コア科目か否かという区別はしていないという意味で、細目視点 6-3 の要件をほぼ満たしていると判断する。

【細目視点 6-4】本専門職大学院は、教育課程の体系的な編成に際して、経営分野の教育研究の動向あるいは実務の傾向に配慮したものとしているが、IT関連、医療経営等の特定業種に依存した科目は配置していないという意味で、細目視点 6-4 の要件をほぼ満たしていると判断する。

【細目視点 6-5】本専門職大学院は、教育課程の編成において、例えば、他研究科の授業科目の履修、他大学との単位互換等の措置を講じているので、細目視点 6-5 の要件を十分に満たしていると判断する。なお、インターシップによる単位認定は、当てはまらない。

【細目視点 6-6】本専門職大学院は、教育課程の編成において、事例研究、現地調査、双方向あるいは多方向に行われる討論や質疑応答、その他の適切な授業の方法を導入しているため、細目視点 6-6 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 6-7】本専門職大学院は、通信教育の授業を行っていないため、細目視点 6-7 の要件は、当てはまらない。

【基準 7】教育水準

(Ⅱ-7-1) 自己点検

【基準 7：基本視点】

これまで述べてきたように、本専門職大学院では、カリキュラム全体を通じて養成する人材像と、そのために必要な各科目における学習目標を明確に定めている。本専門職大学院の学生は、教育課程を修了するため、科目の中から該当年度に開講されている講義科目と演習の単位を修得し、一定の修了要件を満たさなければならない。履修条件、成績評価基準及び修了要件は、シラバス、履修細則、経営学研究科規則に明確に示され、学生に周知公表している。

本専門職大学院では、教育水準の平準化や単位の実質化を図った上で、各担当教員が設定した評価基準に従い、成績評価と単位認定を行っている。各講義科目の評価基準は、学習目標の達成に必要なものとなっている。また、修士論文の単位認定は、公開の場で行われる審査会での評価に基づいて行われる。評価の要点は、学生にも周知徹底されている。

本専門職大学院の学生は、仕事を持つ社会人であるため、土曜日集中開講と平日夜間開講を併

用し、平日夜間の授業については通学負担を少なくするため、大阪のサテライト教室を利用している。学生は、自習室やPCラボ、蔵書数日本有数の社会科学系図書館を利用することができる（土曜日と日曜日も開館）。

【細目視点 7-1】教育水準について

本専門職大学院は、教育課程において学生の学習目標を明確に定めて、『学生便覧』と『講義要綱（シラバス）』、さらに、授業科目ごとの詳細なシラバスにおいて、周知公表している。授業科目ごとの詳細なシラバスは、ホームページにおいて、学外一般にも公表されている。例えば、《添付資料 2：2007 年度前期 組織行動応用研究（詳細シラバス）》にあるように、授業科目ごとの詳細なシラバスは、学習目標と教育内容の水準を明確に定めて、分かりやすく、かつ、厳密に記述されている。

【細目視点 7-2】学習環境の整備について

本専門職大学院は、学習目標の達成に必要な学習環境を整備している（《添付資料 6：学習環境設備》を参照）。本専門職大学院の学生は、仕事を持つ社会人である。学習目標の達成を保証するため、授業については土曜日集中開講と平日夜間開講を併用し、平日夜間の授業は大阪経営教育センター（2004 年 4 月から大阪府立中之島図書館別館内）において開講するなどの配慮を行っている。2008 年度からは、平日夜間開講科目を受講する学生の利便性を図るため、教室を中之島から梅田駅ターミナル地区に移動した。

本専門職大学院は、社会人学生の授業時間外の自学自習を支援する体制として、自習室、統計ソフトウェア・数式処理ソフトウェアが搭載されたPCが使用できる教室（PCラボ）を準備している。また、蔵書数において日本で有数の社会科学系図書館が土曜日と日曜日にも開館されている。電子メールによる経営情報発信（Eureka）も整備されている。

【細目視点 7-3】学業成績の評価基準等の周知公表について

本専門職大学院は、『学生便覧』において、教育課程修了の基準を経営学研究科規則及び履修細則として明示し、学生に周知公表している。『講義要綱（シラバス）』及び授業科目ごとの詳細なシラバスにおいて、各科目の成績評価の基準を明確に記述し、周知公表している。

例えば、「サーベイリサーチ応用研究」では、次のような成績評価の方法と基準が公開されている。「出席及び授業への貢献（10%）、アンケート調査の内容に関するレポート（15%）、データ分析に関するレポート（15%）、発表（15%）、最終レポート（45%）」。また、「財務会計応用研究」では、次のような成績評価の方法と基準が公開されている。「毎回の授業において出席を取ります。欠席は 2 回まで認めますが、それ以上欠席した場合は単位を与えません。財務諸表の見方がある程度までマスターできたあとは、実在企業の財務データを組み込んだ演習問題を通じて、財務諸表分析の手法を習得するという学習目標に照らして、前もって演習問題を宿題として配布し、次週の講義には、その演習問題の解答をレポートとして提出してもらいます。成績の評価は、出席（30%）、演習問題レポート（50%）、及びクラスでの議論における貢献（20%）により行います」。

【細目視点 7-4】学業成績の評価等の公正性について

本専門職大学院では、各授業科目については、担当教員が、詳細なシラバスに基づき授業を行い、事前に周知した成績評価の方法に基づき、成績評価を行っている。さらに、本専門職大学院のカリキュラムの総決算ともいえる「現代経営学演習」（修士論文）の単位認定は、公開の場で行われる審査会での評価（主査1名と副査2名）に基づいて行われる。最終的な単位認定及び課程修了判定は、教授会において行われる。その際に他の教員（公開審査会に参加した教員など）から異議申し立ての機会が与えられている。このように、修了判定の公正性・客観性・厳格性は担保されているといえる。審査会における副査2名の選出は、教授会の議論を経て決定される。修士論文の合格基準として掲げられている要件は、①テーマ選択の妥当性、②該当領域における既存研究の把握、③データ及び分析方法の妥当性、④論理的で明瞭な記述、⑤理論的もしくは実証的インプリケーションである。この要件は公開されている。また、オリエンテーションや現代経営学演習の最初の講義において、各要件についての具体的な基準や事例等が紹介される。

【細目視点 7-5】科目履修登録学生数の適正化について

本専門職大学院では科目履修登録の学生数を、授業の方法、施設設備及びその他の教育上の諸条件を考慮した適正数にするように制限している。そのために、科目履修生の入学審査の時点で、科目履修生ごとに、登録可能な授業科目を提示し、可否判定では、科目履修生ごと、希望科目ごとに可否判定をしている。

【細目視点 7-6】履修指導等について

これまで述べてきたように、本専門職大学院の学生は仕事を持つ社会人であるため、時間の効率的な利用が大事である。履修指導については、入学直前に詳細な履修ガイダンスを実施している。《添付資料3：2008年度専門職大学院入学ガイダンス次第》を参照。

転勤など履修の上で問題となる事態が生じることがある。しかし、金曜日夜間と土曜日の集中開講という教育体制をとっており、日本国内であれば、週末を利用して単位をそろえることが可能である。また、土曜日の講義だけでも修了要件が満たせる。さらに、勤務等の都合により、最短（1年半）での修了が困難な学生には、2年修了コースを推奨するなど、学生の多様性に合わせた弾力的な学習指導を行っている。具体的には、次に示す三つのコースが設定されている。

- ・ 1年半コース（1年半でMBAを取得するコース）：MBA専用の授業科目だけで1年半を標準として修了することができる。
- ・ 2年コース（2年間でMBAを取得するコース）：神戸大学までの通学時間がかかり、平日夜間の講義科目を受講することが困難な学生向けのコースである。1年次、2年次を通じて土曜日だけで、比較的余裕を持って修了できるように設計されている。
- ・ 2年留学コース：2年次の9月と後期を利用して、海外の提携大学院に短期留学するコースである。国際的な視野をさらに深めたいという学生のニーズに対応するため設置されている。提携先の大学とは授業料が相互免除になっている。

【細目視点 7-7】 シラバスの作成等について

本専門職大学院は、開講科目の授業目的、授業概要、授業計画、授業方法、使用教材、オフィスアワー及び授業評価基準等を明記したシラバスを作成し、『講義要綱（シラバス）』として、配布している。さらに、詳細な内容を含む開講科目の情報をホームページに公開している。履修要件と詳細な授業科目の情報は、学生が半年や1年のスパンで履修計画を作成するのに役立っている。

【細目視点 7-8】 学生の科目履修状況等についての情報の共有化について

本専門職大学院では、学生の科目履修と単位修得や学業成績の状況について、MBA担当事務職員、MBA教務教員、現代経営学演習の指導教員の間で情報を共有している。また、学生のクレームなどは、講義を担当する教員にも共有され、迅速に必要な対策を講じている。

(Ⅱ-7-2) 評価

本専門職大学院は、以下の評価から、基準7の要件を満たしていると判断する。

【基準7：基本視点】本専門職大学院は、教育課程において学生の学習目標を明確に定め、学習目標の達成を保障する学習環境、及び学習指導体制を整備しているため、基本視点の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 7-1】本専門職大学院は、教育課程において学生の学習目標を明確に定め、教育内容の水準を定めているため、細目視点7-1の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 7-2】本専門職大学院は、学習目標の達成に必要な学習環境を整備しているため、細目視点7-2の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 7-3】本専門職大学院は、学生の履修科目の成績評価の基準、及び教育課程修了の基準を経営学研究科規則等に明示し、学生に周知公表しているため、細目視点7-3の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 7-4】本専門職大学院は、成績評価、単位認定及び課程修了判定を公正に実施し、客観性と厳格性を維持する措置を講じているため、細目視点7-4の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 7-5】本専門職大学院は、科目履修登録の学生数を、授業の方法、施設整備及びその他の教育上の諸条件を考慮して、授業の教育効果が十分に得られる適正数としているため、細目視点7-5の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 7-6】本専門職大学院は、学生の多様性を踏まえて、学生に対する履修指導、学習相談及び助言等を適切に行っているため、細目視点7-6の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 7-7】本専門職大学院は、授業開講科目の授業目的、授業概要、授業計画、授業方法、使用教材、オフィスアワー及び授業評価基準等を明記したシラバスを作成、公開し、教育効果の向上に結びつく活用をしているため、細目視点7-7の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 7-8】本専門職大学院は、学生の科目履修、授業出欠、単位修得及び学業成績の状況等についての情報を教員間で共有し、必要な対策を講じているため、細目視点7-8の要件を十分に満たしていると判断する。

【基準 8】 求める学生像

(Ⅱ-8-1) 自己点検

【基準 8：基本視点】

細目視点での分析と重複するため、細目視点を参照。

【細目視点 8-1】 入学志願者の学生像の明確化について

入学案内、ホームページ、自己評価・外部評価報告書等において、求める学生像について、次のとおり明確に記述している。「社会人MBAプログラムが求める理想的な学生は、経営のために必要な広い知識基盤を有し、実社会で既に活躍している、経験に基づく経営に対する明確な問題意識を持つ社会人で、経営に関する理論を学習し、理論と実践を架橋する強い意欲と能力を有する人である。」

修了後のキャリアとの関連について、「MBAの教育を受けることによって、コンサルティング会社やシンクタンク等への転職の可能性も出てきます。神戸大学のMBAプログラムは、現在勤めている会社でキャリアを積みたいと考えている人々、転職を考えている人々の双方を受け入れています。現在の会社で働き続けようとする人々をより歓迎します。プログラム自体がこのような人々にフィットするように設計されているからです」と望まれる学生像を示している。

【細目視点 8-2】 求める学生像の確保について

入学者選抜における求める学生像に沿って、実際に学生が入学できているかについては、年齢を実務経験の代理変数とすれば、十分な経験を有する者が入学しているといえる（30歳から45歳までが合格者の80%を占める）。また、経営全般にわたる知識基盤の有無や問題意識は、入学試験及び受験時に提出される研究計画書に基づいて選考を行うことで、能力を測定できる。また、問題意識及び学習意欲については、研究計画書及び面接審査を通じて確認されている。MBA教育開始当時から今日に至るまで、受験倍率は変動があるものの、合格レベルについては、一定の高い水準を維持していることを考え合わせると、求める学生が入学していると考えられる。

本MBAプログラムは在職者であることを受験の条件としており、修了生の多くは、入学以前から在職していた企業に継続勤務している。これは、本専門職大学院の働きながら学ぶという、また、企業における中核的な人材の養成という目的と一致している。その点からも神戸大学MBAプログラムが、求める学生を実際に入学させているといえる。

学生募集要項における出願資格については、《資料 12：2009 年度学生募集要項における出願資格》を参照。

《資料 12：2009 年度学生募集要項における出願資格》

下記の各号の一つに該当するもので、民間企業、政府機関、自治体などに在職し、入学時において1年以上の実務経験を持つ者。

- (1) 大学を卒業した者及び平成21年3月31日までに卒業見込みの者
- (2) 学校教育法68条の2第4項の規定により学士の学位を授与された者及び平成21年3月31日までに学士の学位を授与さ

れる見込みの者

- (3) 外国において、学校教育における16年の課程を修了し、日本の大学を卒業した者と同等以上の学力を有する者及び平成21年3月31日までに修了見込みの者
- (4) 外国の学校が行う通信教育における授業科目をわが国において履修することにより当該外国の学校教育における16年の課程を修了した者及び平成21年3月31日までに修了見込みの者
- (5) わが国において、外国の大学の課程（その修了者が当該外国の学校教育における16年の課程を修了したとされるものに限る。）を有するものとして当該外国の学校教育制度において位置付けられた教育施設であって、文部科学大臣が別に指定するものの当該課程を修了した者及び平成21年3月31日までに修了見込みの者
- (6) 専修学校の専門課程（修業年限が4年以上であることその他の文部科学大臣が定める基準を満たすものに限る。）で文部科学大臣が別に指定するものを修了した者及び平成21年3月31日までに修了見込みの者
- (7) 文部科学大臣の指定した者（昭和28年文部省告示第5号）
- (8) 学校教育法第67条第2項の規定により大学院に入学した者であって、本研究科において、大学院における教育を受けるにふさわしい学力があると認められた者
- (9) 本研究科において、個別の入学資格審査により、大学を卒業した者と同等以上の学力があると認められた者で、平成21年3月31日までに22歳に達する者

【細目視点 8-3】多様な学生の入学について

入学者選抜については、本専門職大学院では、社会人に対して経営学の高度な専門教育を行い、経営分野のグローバル化に対応して多様な知識と経験を有する人材を育成することを目標としている。そのため、本プログラムへの志願者が、それに耐えうるだけの問題意識と意欲、能力を持っているかどうかを確かめるため、書類審査、学力審査、面接審査という3種類の入試を行っている。

本MBAプログラムは在職者であることを受験の条件としており、修了生の多くは、事務職、技術職、コンサルタント業、さらには大学研究者まで多岐にわたる分野において、入学以前から在職していた企業に継続勤務している（《資料 13：2007 年度社会人MBAプログラム在学生の出身業種》を参照）。

《資料 13：2007 年度社会人MBAプログラム在学生の出身業種》

業 種	人数
製造業	82人
商社・流通・小売	11人
金融・保険・証券	8人
住宅・不動産・建築	2人
運輸・交通・電力・ガス	10人
ソフト・システム開発・通信・Web	14人
医療・福祉	4人
コンサルティング・シンクタンク	4人
監査法人・会計事務所	4人
サービス	4人
団体・連合会・官公庁	7人
その他	6人

（Ⅱ-8-2）評価

本専門職大学院は、以下の評価から、基準 8 の要件を満たしていると判断する。

【基準 8：基本視点】本専門職大学院は、本大学院の教育課程の教育を受けるに望ましい志願者に対して、入学者選抜を受ける公正な機会を提供しているため、基本視点の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 8-1】本専門職大学院は、入学志願者に対して本専門職大学院の求める学生像を明確に示しているため、細目視点8-1の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 8-2】本専門職大学院は、入学者選抜において本専門職大学院の求める学生像の学生を実際に入学させているため、細目視点8-2の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 8-3】本専門職大学院は、経営分野のグローバル化に対応して多様な知識または経験を有する者を入学させるように努めているため、細目視点8-3の要件を十分に満たしていると判断する。

【基準 9】 アドミッション・ポリシーと入学者選抜

(Ⅱ-9-1) 自己点検

【基準 9：基本視点】

細目視点での分析と重複するため、細目視点を参照。

【細目視点 9-1】 アドミッション・ポリシーの内容について

日本のビジネス社会の中核となる人材の育成という目的を達成するために、求める学生像については、「社会人MBAプログラムが求める理想的な学生は、経営のために必要な広い知識基盤を有し、実社会で既に活躍している、経験に基づく経営に対する明確な問題意識を持つ社会人で、経営に関する理論を学習し、理論と実践を架橋する強い意欲と能力を有する人である」としている。さらに、筆記試験と書類審査による第一次選考、提出された研究計画書等を中心とした口述試験による第二次選考からなる選考方法を定めて、実社会で既に活躍している、経験に基づく経営に対する明確な問題意識を持つ社会人の選抜に努めている。

【細目視点 9-2】 アドミッション・ポリシーの明記と周知公表について

募集要項では、出願資格と選考方法を明記している。詳細なアドミッション・ポリシー関連の情報は、ホームページにおいて、「MBAへの入学を目指す皆さんへ」と「入試情報」という項目で、非常に詳細な情報を載せている (<http://mba.kobe-u.ac.jp/admissible/index.htm>、<http://mba.kobe-u.ac.jp/exam/index.htm>を参照)。

自己評価・外部評価報告書等には、教育研究の理念、教育研究上の目的、設置の趣旨、求める学生像、入学者選抜の方法及び教育研究の活動状況等を明確に定め周知公表している。さらに、ホームページ (<http://mba.kobe-u.ac.jp/admissible/road/index.htm>) も整備している。ただ、アドミッション・ポリシーという名称の別立の文章化はしていない。

【細目視点 9-3】 アドミッション・ポリシーに基づく入学者選抜について

入学者選抜は、書類審査、学力審査、面接審査を基に行っている。第一次選考では、英語と時事問題小論文からなる筆記試験を課し、基礎的な学習能力の評価を行い、提出された研究計画書の審査を行い、求める学生像との整合性を評価している。2008年度の入学者選抜においては、一通の研究計画書は、4名の教員により評価され、その合計点が研究計画書の書類審査点になるとい

うように、審査の客観性・厳密性・公平性は担保されている。筆記試験の点数と書類審査の点数を基に、2008年度の入学者選抜においては、197名の志願者のうち、129名が第二次選考に進んだ。第二次選考では、提出された研究計画書等を中心とした口述試験を行い、最終的な合否判定を行った。口述試験では、各志願者に対して、3名の教員が面接を実施し、合計24名の教員が口述試験に参加した。口述試験においては、3名の教員が、それぞれ評価をし、その平均点を基に、教員10名程度で構成される入試委員会で、第二次選考の合格者候補を決定し、教授会に推薦し、最終的な合格者は、教授会で審議を経た後、決定された。このように、入学者選抜は、厳密に、客観的に、公正に行われている。

【細目視点 9-4】入学者選抜における入学定員の確保等について

実入学者数と入学定員の関係について、《資料 14：社会人MBAプログラムへの志願者数・入学者数・修了者数の年度別推移》にあるように、入学定員は、2005 年度時点では、54 名であったが、2006 年度から、入学定員を 69 名に増加した。しかしながら、その定員を上回る優秀な志願者の応募があり、2006 年度の入学者数を 85 名としたが、2007 年度から、入学定員に対する現員を適正化することを重視し、入学者数を 71 名とした。その結果、2007 年度の現員は、定員 138 名に対して、158 名である。2008 年度の入学者数は 72 名で、現員は 145 名となり、適正化されている。

《資料 14：社会人MBAプログラムへの志願者数・入学者数・修了者数の年度別推移》

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
志願者数	39	33	48	54	50	41	80	106	131	179	198	242	174	185	187	129
入学者数	16	18	26	36	28	25	46	66	53	53	67	65	67	69	85	71
修了者数	17	16	26	22	35	26	12	58	52	54	46	66	64	64	71	84

(Ⅱ-9-2) 評価

本専門職大学院は、以下の評価から、基準 9 の要件を満たしていると判断する。

【基準 9：基本視点】本専門職大学院は、アドミッション・ポリシー（入学者受入方針）を定め、周知公表し、アドミッション・ポリシーに従って、入学者選抜において入学者の適性及び能力等を客観的かつ厳格に評価しているが、アドミッション・ポリシーという名称の別立の文章化はしていない点を鑑み、基本視点の要件をほぼ満たしていると判断する。

【細目視点 9-1】本専門職大学院のアドミッション・ポリシーは、本専門職大学院の教育研究上の目的を達成する内容のものとなっているので、細目視点9-1の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 9-2】本専門職大学院は、アドミッション・ポリシーにおいて本専門職大学院の教育の理念、教育研究上の目的、設置の趣旨、求める学生像、入学者選抜の方法及び教育研究の活動状況等を明確に定め、印刷物等に明確に記載し、入学志願者に周知公表しているが、アドミッション・ポリシーという名称の別立の文章化はしていない点を鑑み、細目視点9-2の要件をほぼ満たしていると判断する。

【細目視点 9-3】本専門職大学院は、入学者選抜において、本専門職大学院の教育を受けるに必

要な入学者の適性及び能力等を客観的に厳格に評価し、入学者選抜を公正に実施しているため、細目視点9-3の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 9-4】本専門職大学院は、入学者選抜において、実入学者数が入学定員を大幅に超える、または、大幅に下回る状況になっておらず、また、その場合には、これを改善するための取り組みを行うなど入学定員と実入学者数との関係の適正化を図っているため、細目視点9-4の要件を十分に満たしていると判断する。

【基準 10】 学生に対する経済的及び職業支援

(Ⅱ-10-1) 自己点検

【基準 10：基本視点】

細目視点での分析と重複するため、細目視点を参照。

【細目視点 10-1】 学生に対する経済的支援について

フルタイムで勤務先に所属する学生がほとんどすべてであり、経済的負担をも検討した上で入学を志望してきていることから、経済的支援を求める学生はほとんど存在しない。各種奨学金制度が存在するが、その多くは、学生の経済的状況を判断根拠の一つとして、大学全体で申請者を絞り込む方式が神戸大学を含むほとんどの国立大学法人で採用されているため、現状では収入があるMBA学生が奨学金を獲得するチャンスは、ほとんどない。また、MBA学生を対象を限定する奨学金も存在しない。何らかの理由で、在学生に経済的支援の必要が生じた場合は、神戸大学における一般学生に対する経済的支援の対象となる。

【細目視点 10-2】 学生に対する進路指導・相談の支援体制について

日本のビジネス社会の中核人材を育成する目的で、実社会で既に活躍している社会人を受け入れている。従って、在学中に転職するケースは少ない。また、転職を希望するケースにおいても、業績と能力が高く、管理職に就くケースが多いので、本専門職大学院において、転職にかかわる進路選択やキャリア形成についての情報収集・管理・提示等は特に行っていない。しかしながら、転職以外のキャリア形成に関する相談は、修士論文作成指導を行う現代経営学演習担当教員が個々に対応している。

【細目視点 10-3】 学生に対する相談・助言等の支援体制について

経済的支援と就職支援を除く支援体制は確立している。メンタルヘルスを含む健康問題については、全学の保健管理センターが相談窓口となっている。保健管理センターでの緊急処置、からだところの健康相談は、平日の9:00~12:00と13:00~17:00となっており、社会人学生の利用に対する特別な配慮はされていない。その他、修学、学生生活に関する相談・助言は、MBA教務委員、現代経営学演習担当教員、及びその他授業担当教員が個別に対応している。また、個別の学生ではなく、在学生全般にかかわる問題については、専門職大学院運営委員会が審議を行う体制を整えている。

【細目視点 10-4】留学生及び障害学生に対する経済的支援等について

本専門職大学院は、日本のビジネス社会の中核人材を育成する目的で、実社会で既に活躍している社会人を受け入れている。留学生で、この求める学生像に整合する人は稀である。現時点では留学生は在学しないが、留学生に対しては、経営学研究科に留学生担当教員を2名配置しており、学習支援・生活支援に関するアドバイスを行っている。また、全学組織として、留学生センターがあり、様々な支援活動を行っている。

障害のある学生の入学実績はない。教室等のバリアフリー化は整備されつつあるという段階であるが、障害がある学生に対しては、受験時の配慮のみならず、入学後の学習支援・生活支援等について、MBA教務委員を中心に対応できる体制を整えている。

(Ⅱ-10-2) 評価

本専門職大学院は、以下の評価から、基準10の要件を満たしていると判断する。

【基準 10：基本視点】本専門職大学院は、学生が教育課程の科目の履修に専念できるよう、学生支援体制を整備しているため、基本視点の要件をほぼ満たしていると判断する。

【細目視点 10-1】本専門職大学院は、経済的支援を受けるべき学生を、神戸大学における多様な措置の対象としているが、入学者は、有職者で、さらに、既に活躍している社会人であるために、奨学金制度の必要はあまりないという意味で、細目視点10-1の要件は、当てはまらないと判断する。

【細目視点 10-2】本専門職大学院は、学生の志望や能力に応じた進路の選択やキャリアの形成が適切にできるよう必要な情報の収集・管理・提示や相談を行う体制を整備していないが、入学者は、有職者で、さらに、既に活躍している社会人であるために、細目視点10-2の要件は、当てはまらないと判断する。

【細目視点 10-3】本専門職大学院は、学生が在学期間中の学業継続に専念できるよう、学生に修学や学生生活に関する相談・助言などを行う支援体制を整備しているため、細目視点10-3の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 10-4】本専門職大学院は、特別な支援を必要とする留学生に対して、学習支援及び生活支援等を行う体制は整備されているが、入学者は、有職者で、さらに、日本で既に活躍している社会人であるため、この要件は、当てはまらない。本専門職大学院は、特別な支援を必要とする障害のある学生等に、受験時の配慮のみならず、入学後の学習支援・生活支援等について、MBA教務委員を中心に対応できる体制を整えているが、バリアフリーの教室が十分整備されつつあるという段階である点を鑑み、細目視点10-4の要件をある程度満たしていると判断する。

【基準 11】教育研究の質保証のための取組

(Ⅱ-11-1) 自己点検

【基準 11：基本視点】

細目視点での分析と重複するため、細目視点を参照。

【細目視点 11-1】学生の単位修得状況等からの教育研究上の目的の検証について

学生による授業評価が実施されている。2007年度は、すべての講義科目である18科目について、授業評価アンケートを実施した。この授業評価アンケートの結果を「資料15：2007年度MBAプログラム授業評価の集計結果」に示す。「全体的に判断して良い担当教員だった」と「全体的に判断して良い授業だった」という質問項目に対して、5点評価で、それぞれ平均4.26と4.17という比較的高い評価を得ているので、授業全般についての学生の評価は高いと判断できる。しかしながら、「積極的に質問や討議に参加できた」という項目の平均値が、3.61と全項目の中で最低点であり、この評価項目の改善が必要である。また、「教材・資料等の利用が効果的だった」という項目の平均点も相対的に低く、改善が必要である。現在の形態での授業評価の実施は、2007年度で2年目となるが、授業評価のデータの解釈は、担当教員レベルで行われており、組織全体で共有されるに至っていない。

「資料15：2007年度MBAプログラム授業評価の集計結果」

	平均値*	最大値*	標準偏差*
1. 授業全体がうまく構成されていた。	4.05	4.84	0.43
2. 授業内容がシラバスに沿っていた。	4.38	4.90	0.30
3. 成績評価の方法と基準を明確にしていた。	4.18	4.74	0.35
4. 担当教員は熱心であった。	4.45	4.93	0.34
5. 担当教員の説明はわかりやすかった。	4.01	4.79	0.46
6. 担当教員の質問への対応は適切であった。	4.21	4.79	0.34
7. 教材・資料等の利用が効果的だった。	3.91	4.65	0.39
8. 積極的に質問や討議に参加できた。	3.61	4.12	0.34
9. 自分自身で論理的に考える手助けになった。	4.13	4.66	0.27
10. この分野の知識が身についた。	4.07	4.50	0.24
11. 全体的に判断して良い担当教員だった。	4.25	4.87	0.35
12. 全体的に判断して良い授業だった。	4.17	4.82	0.38

※授業科目及び項目毎に1-5点評価で（1：そう思わない、2：どちらかといえばそう思わない、3：どちらともいえない、4：どちらかといえばそう思う、5：そう思う）学生による授業評価を実施し、平均値を算出。その平均値について、項目ごとに2007年度MBAプログラムで開講されたすべての科目について計算した平均値、最大値、標準偏差値を示す。

グローバルリンク科目である「日英産業事情特殊研究」（英国クランフィールド大学MBAプログラムとの相互履修科目）の学生評価においても、参加者全員が満足であると回答している（プログラムの概要及び参加者の評価に関しては、ホームページに詳細な記述がある。

<http://mba.kobe-u.ac.jp/globalink/crossculture/index.htm> を参照）。

日経キャリアマガジンが2006年に行った、国内MBA取得者を対象としたアンケート調査においては、神戸大学MBAプログラムが、国内ビジネススクールの3位にランク付けされている。また、日経キャリアマガジン特別編集『MBA、会計、MOTパーフェクトブック2008年度版』（2007年10月25日発行）における、ビジネススクール学生満足度ランキングでも、神戸大学MBAプログラムが2位にランクされている。

このようなアンケート以外にも、本研究科には、産業界と社会を代表する有識者で構成されるアドバイザー・ボードを設置しており、専門職大学院の教育についても、定期的な外部評価を受けている。加えて、本研究科では、1992年から定期的に自己評価・外部評価を実施し、その詳

細な報告書を作成している。

【細目視点 11-2】自己点検評価結果の公表について

これまで作成した2004-2006年度と2002-2003年度の自己評価・外部評価報告書については、その結果をホームページを通じて公表している。

<http://www.b.kobe-u.ac.jp/about/report/index.html>、

<http://www.b.kobe-u.ac.jp/about/report/2003.html> を参照。

【細目視点 11-3】教育の質維持向上を図る組織的な取り組みについて

教員の講義に関する能力に対しては、授業科目と担当教員ごとに授業評価アンケートを実施し、結果を教員にフィードバックしている。

2006年度は、教育目的、内容、方法に関するこれまでのフィードバックを総括し、教育研究の質の維持、向上及び改善に向けて、MBAタスクフォース委員会を設置した。MBAタスクフォース委員会によって、評価で指摘された問題点が整理され、改善すべき事項は把握できている。すべての問題が解決されたわけではないが、優先順位の高いものから解決に取り組んでいる。MBAタスクフォース委員会の開催日時、参加者数、議題等については、《添付資料4：MBAタスクフォース委員会》を参照。

【細目視点 11-4】ファカルティ・ディベロップメント（FD）について

FDに関しては、自己点検と自己評価、外部評価の結果をベースに、単なる授業方法のスキルの向上にとどまらず、教員の能力向上を図っている。FDミーティングの議事録及び配布資料の例については、《添付資料5：FDミーティングの議事録及び配布資料》を参照。

実学の伝統を持つ本校では、学術的教員の多くは、実務に精通している。FDミーティングや自発的な相互授業参観、教授法意見交換等を通じて、他の教員が有する実務知識の共有が図られている。このような実績から、企業の取締役及び社外監査役、さらには、M&Aに関連した独立委員会の委員を兼業している教員もいる。教歴をあまり持たない実務家教員（おおむね5年以上の実務経験を有し、かつ、高度の実務の能力を有する者）が担当する授業については、学術的教員がメンターとして配置され、授業計画やシラバスの作成、授業マネジメント等について助言を行うシステムを採用し、教育能力向上の支援を行っている。

【細目視点 11-5】FDによる教育の質改善について

組織として定期的実施しているFD活動には、次のようなものが挙げられる。(1) FDミーティング（毎年2回程度学期終了後に開催）、(2) 新任教員・研究員オリエンテーション（年度初めに毎年開催）、(3) 商学・経営学研究会（年6回程度開催）、(4) COEファカルティ・ミーティング（2004年度から年1回程度開催）。これらの取り組みを通じて、教員ごとに教育方法、教育水準に関して持っていた異なった認識が共通のものとなり、結果的に、より高度な教育を目指すものとなった。

【細目視点 11-6】 科目履修登録単位数の上限の設定等について

履修登録の上限は、年間30単位と定められている。さらに、ほぼすべての科目では、何らかの課題が出されているため、受動的に聴講するだけで単位を修得することはできない。これらの点から、単位修得は実質を伴ったものとなっているといえる。実際、2007年度後期修了者22名（ほとんどが2年コースに属しており、履修単位合計は1年半コースの前期修了者より多い）の平均履修単位合計は、修了要件の32単位に比して、36.6単位にとどまっている。このことから、単位の実質化は図られているといえる。

【細目視点 11-7】 授業時間表の作成等について

2008年度からは、学生の科目履修の効果を高めるために、土曜日の履修のみの単位修得で、1年半で修了できるシステムの導入、2単位科目に加えて、最新ビジネス動向を取り上げる1単位のカレントトピックス授業の開講、平日夜間開講授業の梅田駅ターミナル地区教室の活用、修士論文の原則一般公開化、プロジェクト方式教育の改善等が実施に移される。

【細目視点 11-8】 標準修業年限の短縮に対する配慮について

働きながら学ぶ学生を対象にしているため、標準修業年限を1年半にしている。学生が十分な教育成果を得られるよう、授業は平日夜間と土曜日の集中開講としているため、仕事と学業の両立が可能となっている。また、演習は、特定の週に4時限連続で行われるため、細切れになることなく、インテンシブな指導を行える。これらの教育方法及び授業時間設定の配慮によって、質の高い教育が担保されている。

2007年度の授業時間は以下ようになる。1コマの授業は1.5時間の授業時間に相当する。

1年次授業時間の合計＝290コマ（土曜日は、200コマ）

土曜日の42日×4コマ＝168コマ

土曜日の 6日×5コマ＝ 30コマ

土曜日の 1日×2コマ＝ 2コマ

平日夜間90日×1コマ＝ 90コマ

2年次前期の授業時間は、20日×4コマ＝80コマ

標準修業年限を1年半にするために、夏休みは設けていない。2007年度は、49週において、土曜日に授業を行った。これは、一般の大学院の授業の3半期分に該当し、さらに、2年次前期の授業を十分に行っているため、一般の大学院の2年分の授業を1年半に詰めて配置していることになる。

修了に必要な単位のうち、8単位は2年次の「現代経営学演習」であり、8単位は60コマの授業に相当するので、2年次前期の授業時間数は、十分に確保されている。24単位以上の科目については、1年次に履修することになる。2単位科目の授業の必要コマ数は15コマであるが、通常16コマの授業が提供されている。24単位は、12科目×16コマ＝192コマに相当するので、土曜日のみの履修

で、全ての科目に合格すれば、修了に必要な単位を修得できることになる。1年次には、さらに、平日夜間の授業が6科目、15コマずつ提供されているので、1年次に土曜日を中心とした履修で、修了に必要な単位数を1年半で修得できるように設計されている。

(Ⅱ-11-2) 評価

本専門職大学院は、以下の評価から、基準 11 の要件を満たしていると判断する。

【基準 11：基本視点】本専門職大学院は、経営分野において国際的に通用する高度の専門職業能力を修得した学生を社会に輩出していくために、教育研究の質の維持向上を図る取り組みをしているので、基本視点の要件をほぼ満たしていると判断する。

【細目視点 11-1】本専門職大学院は、履修科目の単位修得、教育課程の修了及びその他資格取得の状況から、学生の授業評価の結果から、修了後の進路の状況等から、また、ステークホルダーの意見聴取の結果から、本専門職大学院の教育研究上の目的達成を検証しているが、授業評価の分析と結果が組織全体で共有されるに至っていないという意味で、細目視点11-1の要件をほぼ満たしていると判断する。

【細目視点 11-2】本専門職大学院は、自己点検・評価の結果を広く社会に公開しているため、細目視点11-2の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 11-3】本専門職大学院は、自己点検・評価の結果をフィードバックし、教育研究の質の維持向上及び改善を図る組織的な取り組みをしているので、細目視点11-3の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 11-4】本専門職大学院は、自己点検・評価の結果に基づくFDを組織的に実施している。また、本専門職大学院は、FDにおいて実務家教員の教育上の指導能力の向上及び学術教員の実務の理解の向上に、それぞれ努めているので、細目視点11-4の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 11-5】本専門職大学院は、FDを教育の質の維持向上及び改善に結びつける措置を講じているが、改善の余地が残っているという意味で、細目視点11-5の要件をほぼ満たしていると判断する。

【細目視点 11-6】本専門職大学院は、履修科目の履修登録上限を設定し、単位修得の実質化への取り組みをしているので、細目視点11-6の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 11-7】本専門職大学院は、学生の科目履修の効果を高める科目配置の時間割設定を行っているため、細目視点11-7の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 11-8】本専門職大学院は、標準修業年限を1年半としているが、教育研究上の目的に照らして、十分な教育成果が得られる教育方法及び授業時間割設定の配慮をしているので、細目視点11-8の要件を十分に満たしていると判断する。

【基準 12】 学生の学業奨励

(Ⅱ-12-1) 自己点検

【基準 12：基本視点】

本専門職大学院は、実社会で既に活躍している、経験に基づく経営に対する明確な問題意識を持つ社会人を対象とした教育プログラムを行っているため、学生は、フルタイムの仕事と本教育課程が要求する学習の両方を負担しなければならない。本専門職大学院の教育研究上の目的である中核人材養成を達成するために、本教育課程が要求する学習の負荷は、非常に大きなものとなっている。従って、学生の心構えと、学習の負荷に対して、どのように効率的、効果的に対処するかについて、詳細なオリエンテーションを入学前に行っている。特に、直近の修了生に学業と職業の両立方法についての経験談を話してもらっている。さらに、MBA教務委員、授業の担当教員、修士論文の指導教員は、厳しい学習指導を前提とした学業と職業の両立を常に念頭に置いた指導を心がけている。

【細目視点 12-1】学業成績優秀な学生に対する褒賞制度について

優秀な学業成績を上げた学生を報奨するため、2005年度には、日本経済新聞社の後援を得て、「神戸大学MBA論文賞」を創設した。日本のビジネススクールにおける経営関係の修士論文、あるいは、これに相当する論文を募集し、優秀な論文を表彰し、社会に周知公表することにより、神戸大学のみならず、国内における、経営に関する教育研究の質的な向上と学生への動機付けに取り組んでいる。論文作成という行為が、問題の本質理解と過去の叡智の蓄積についての知識の獲得のために最も優れた方法であることを社会に対して理解を促すことも、本賞を設けたもう一つの理由である。《資料16：MBA論文募集要項と授与状況》を参照。

《資料16：MBA論文募集要項と授与状況》

◆ 2006年度 神戸大学 MBA論文賞募集要項 ◆

1. 応募資格者：専門職大学院を含む日本のビジネススクール（MBAコース、MOTコースなど）において、経営（経営・会計・商学）関係の修士論文またはこれに相当する論文（特定の課題に関する研究成果を含む、以下同様）を提出して修士課程またはこれに相当する課程を2005年度に修了した者

2. 審査基準

- ①最も重視されるのは学生の職場での仕事と論文テーマとのかかわりの深さである。すなわち働きながら学ぶMBA学生ならではの論文であるかどうかという基準である。
- ②ついで重視されるのは、結論の説得力である。論文が経営者を動かすだけの説得力を持っているかどうかという評価基準である。

3. 審査委員

ダイキン工業株式会社 会長 井上礼之氏
株式会社東洋経済新報社 取締役出版局長 大貫英範氏
株式会社フェリシモ 代表取締役社長 矢崎和彦氏（50音順）
神戸大学大学院経営学研究科スタッフ 他

◆ 2006年度 神戸大学 MBA論文賞受賞論文 ◆

優秀賞：中島良樹氏「鉄道会社における問題解決行動を本質化する組織的アプローチ」

佳作：高宇知敏彦氏「M&Aがもたらした競争優位の計量分析－わが国製造業の買収がもたらした効果」

佳作：和多田理恵氏「ベンチャー系プロフェッショナル組織におけるコア人材のコミットメントに関する研究－伝統的日本企業との比較分析－」

◆ 2007年度 神戸大学 MBA論文賞受賞論文 ◆

最優秀賞：山田哲也氏「経営幹部と中間管理職のキャリア・パスの相違についての一考察」

優秀賞：湊則男氏「環境投資におけるリアルオプションの適用」

佳作：瓜生原葉子氏「臓器提供数増加を目指した社会システムの構築」

本敏行氏「企業における現金保有の決定要因」

堀口悟史氏「産業財企業における顧客との関係性強化のメカニズム」

【細目視点 12-2】 学業継続困難な学生に対する経済的支援等について

【細目視点 10-1】にあるように、在学生に経済的支援の必要が生じた場合は、神戸大学における一般学生に対する経済的支援の対象となる。また、【細目視点 10-3】にあるように、メンタルヘルスを含む健康問題については、全学の保健管理センターが相談窓口となっている。その他、修学、学生生活に関する相談・助言は、MBA教務委員、現代経営学演習担当教員及びその他授業担当教員が個別に対応している。また、個別の学生ではなく、在学生全般にかかわる問題については、専門職大学院運営委員会が審議を行う体制を整えている。

【細目視点 12-3】 学業奨励のオリエンテーション等の実施について

学生の学業奨励の一環として、入学時や新学期の開始前にオリエンテーションを実施している。そこでは、教員側から一方的に話をするだけでなく、修了生（MBAフェロー）や2年次の在学生からの体験談も話してもらうようにしている。さらに、ホームページに掲載されている記事は、学生の立場からの後輩たちへのオリエンテーションとしても機能している。また、入学して半年後の「プロジェクト研究」の開始時期に、MBAの修了生に、自身の研究事例や体験談を話してもらう機会を設けている。

（Ⅱ-12-2） 評価

本専門職大学院は、以下の評価から、基準 12 の要件を満たしていると判断する。

【基準 12：基本視点】本専門職大学院は、教育研究上の目的達成のために必要な学生の学業奨励の取り組みをしているので、基本視点の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 12-1】本専門職大学院は、優秀な学業成績を得た学生を報奨する制度を整備しているので、細目視点12-1の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 12-2】本専門職大学院は、学業継続の困難な学生に経済的支援や学習支援等の相談を行う体制を整備しているので、細目視点12-2の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 12-3】本専門職大学院は、学生の学業奨励の一環として、例えば、入学時や新学期の開始前等にオリエンテーションを実施する機会を設けているので、細目視点12-3の要件を十分に満たしていると判断する。

【基準 13】 教員組織

（Ⅱ-13-1） 自己点検

【基準 13：基本視点】

細目視点での分析と重複するため、細目視点を参照。

【細目視点 13-1】 専門職大学院設置基準で規定する教員数の確保について

本専門職大学院の教員構成は、以下の《表 17-1～7》に示すとおりである。本専門職大学院の学生収容定員は138名（入学定員69名）であるので、専門職大学院設置基準が定める必要な専任

教員数は11名、うち教授の数は6名、実務家教員数は3～4名（専任教員のうちおおむね30%以上）である。

《表17-1、17-2、17-4、17-6》にあるように、本専門職大学院の専任教員数は21名（教授の数は14名）、必要教員充足率は191%である。また、この専任教員21名のうち、実務家教員数は10名で、専任教員に占める比率は48%である（なお、設置基準による必要専任教員（11名）をベースにすると、実務家教員比率は91%となる）。従って、専門職大学院設置基準が定める必要な専任教員数を満たしている。

本専門職大学院では、専任教員21名の内、13名が博士号を有しており、博士学位取得率は62%である。専任教員は、専攻分野についての教育研究上の業績を有し、直近5年間の研究業績についても、専攻分野の教育を担当するに相応しいものとなっている。

《表17-1：専門職大学院設置基準第4条の必要教員数》

収容定員数	必要専任教員数	実在専任教員数	過不足数
138	11	21	10

《表17-2：教員組織の構成》

種別	学術教員 (AQ)	実務家教員 (PQ)	計
専任教員	11	10	21
兼任・兼任教員	15	9	24
計	26	19	45

専任教員：Participating faculty members
 兼任・兼任教員：Supporting faculty members
 学術教員：Academically Qualified faculty members
 実務家教員：Professionally Qualified faculty members

《表17-3：教員の実務経験》

種別	実務経験 (A)	実務経験 (B)	実務経験 (C)	計
専任教員	8	5	8	21
兼任・兼任教員	7	7	10	24
計	15	12	18	45

実務経験 (A)：10年以上の実務経験を有する教員
 実務経験 (B)：10年未満の実務経験を有する教員
 実務経験 (C)：実務経験の無い教員

《表17-4：教員の最終学歴》

種別	博士学位の教員数	修士学位の教員数	その他	計
教授	11	1	2	14
准教授	2	3	1	6
講師			1	1
兼任・兼任教員	15	7	2	24
計	28	11	6	45

《表17-5：教員の年齢構成》

	-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-	計
専任教員	2	2	6	5	4	1	1	21
兼任・兼任教員	1	3	6	5	6	3		24

《表 17-6 : 専任教員と兼任・兼任教員の授業担当割合》

教員名	P or S	P の場合		S の場合		備考
		担当科目数	単位数	担当科目数	単位数	
砂川 伸幸	S			1	8	
伊藤 宗彦	P					
小川 進	S			1	1	
加登 豊	P	1	8			
金井 壽宏	S			2	9	
上林 憲雄	P	1	1			
忽那 憲治	P	2	5			
黄 磷	P	1	2			
古賀 智敏	S					
國部 克彦	S			1	1	
小島 健司	P	2	4			
櫻井 久勝	S			1	2	
志村 近史	S					
高嶋 克義	P	1	4			
高橋 潔	S					
得津 一郎	S			1	2	
貫井 清一郎	P	1	0.7			
畠中 洋一郎	P	1	0.7			
原 拓志	P	2	5			
原田 勉	P	1	8			
平野 光俊	P	2	5			
松尾 博文	S			2	4	
丸山 雅祥	S			1	2	
三品 和広	P	2	4			
南 知恵子	P	1	8			
三矢 裕	S			1	4	
村上 武	S					
山本 礼二郎	S			1	0.7	
渡辺 章博	S			1	0.7	
長田 貴仁	P					
長内 厚	P					
梶原 武久	P	1	2			
加藤 裕康	S			1	0.6	
栗木 契	S			1	1	
島田 智明	P	1	2			
鈴木 一水	S			1	0.5	
鈴木 竜太	S			1	2	
関根 幸児	P	1	0.6			
西村 剛	P					
松尾 貴巳	S					
山崎 尚志	S			1	2	
山田 謙次	S					
與三野 禎倫	S			1	0.5	
波田 芳治	S					
古谷 豊	P	1	2			

《表 17-7 : 教員組織の現状》

必要教員充足率	実務家教員比率	博士学位取得率	専任教員比率	専任教員担当比率
1.91	0.91	0.62	0.47	0.60

必要教員充足率 = 実在専任教員数 / 必要専任教員数
実務家教員比率 = 実務家専任教員数 / 必要専任教員数
博士学位取得率 = 博士学位取得専任教員数 / 実在専任教員数
専任教員比率 = 専任教員数 / 教員数
専任教員担当比率 = 年間専任教員担当単位数 / 年間教員担当単位数

【細目視点 13-2】教育課程に必要な専任教授又は准教授の任用について

【細目視点 13-1】で記載したように、専任教授は、14名、専任准教授は、6名であり、本専門職大学院の教育上必要な専任の教員の数については、専門職大学院設置基準に基づく要件を満たしている。

専攻分野と教員の科目適合性の評価についても、後述するように、専攻分野の教育を担当するに相応しいものとなっている。以下では、本専門職大学院の教育研究上の目的達成に必要と認められる授業科目の構成に関する基本方針と、それに対応した教員の配置について説明する。

本専門職大学院では、様々な経験と知識を持つ、働きながら学ぶ学生を、日本のビジネス社会の中核となる人材に養成していくことを教育課程の目的としており、そのために必要と認められる科目を体系化し、一つのパッケージとして提供する、という立場をとっている。神戸方式とも呼ばれるようになった、働きながら学ぶ学生を対象とした、独自の「プロジェクト方式」と「研究に基礎を置く教育」を特徴とする教育システムを実施するためには、現時点では、コア科目か否かの区別はなく、カリキュラム全体の学習の流れを重視している。一方、「プロジェクト実習」、「プロジェクト研究」、「現代経営学演習」（修士論文作成）は、必修科目であるが、研究要素の高い演習科目であるので、一般的な授業科目ではない。

本専門職大学院においては、以上のような教育研究上の目的達成に必要と認められる授業科目を提供し、かつ、より優れた教育水準の達成と教育方法の確立を果たすために、本専門職大学院の専任教員ではない、本研究科の他専攻の専任教員24名を、本専門職大学院の兼担・兼任教員として、教育研究に配置している。これは、神戸方式の教育システムを、欧米のMBA教育の水準を凌駕するまで精緻化するために必要な配置であると認識している。また、本研究科の教員を、適時、適材配置することにより、本専門職大学院の教育研究レベルを飛躍的に向上させるとともに、本研究科の他の教育研究の飛躍的な向上にも貢献するというシナジーを達成している。なお、この兼担・兼任教員24名のうち、実務家教員数が9名（38%）、教授数が15名（63%）、博士号を有する者の数が15名（63%）と、専門職大学院設置基準に基づく要件に準拠している。

【細目視点 13-3】高度の教育上の指導能力を有する専任教員の確保について

本専門職大学院は、現代経営学専攻の1専攻である。現代経営学専攻専門職学位課程の学生収容定員は138名（入学定員69名）であり、専門職大学院設置基準が定める本専攻に必要な専任教員数、教授の数、実務家教員の数、及びそれらの実数については、【細目視点 13-1】で記述した本専門職大学院全体の数字と同じものとなる。本専門職大学院の現代経営学専攻は、専門職大学院設置基準が定める必要な専任教員数を満たしている。

本専門職大学院の専任教員は、21名の内、13名（62%）が博士号を有し、専攻分野についての研究上の業績、あるいは高度の技術・技能、優れた知識を有している。また、直近5年間の教育

研究業績についても、専攻分野の教育を担当するに相応しいものとなっている。本専門職大学院では、講義科目、演習科目の担当教員の適合性について、専門職大学院運営委員会がその評価に当たっており、毎年度、直近5年間の教育研究業績等に基づいて、科目と担当教員の適合性の評価を行っている。その評価に基づいて、次年度の担当教員原案を作成し、最終的には教授会上申し、承認される。

兼任・兼任教員についても同様である。本専門職大学院の兼任・兼任教員は、24名の内、15名（63%）が博士号を有し、専攻分野についての研究上の業績、あるいは高度の技術・技能、優れた知識を有している。講義科目、演習科目の担当教員の適合性の評価も、専任教員と同様に行われる。

各教員の教育研究、社会活動等は、全学データベースである神戸大学情報データベース（KU-ID）に掲載されている。また、著書、報告書、モノグラフ、ディスカッション・ペーパーに関しては、年6回発行されるMBAのニューズレターEurekaに最新情報が掲載されている。学会の役職、学術雑誌の編集委員・レフェリーの担当者名は、本専門職大学院のホームページに掲載されている。

【細目視点 13-4】 おおむね3割以上の実務家教員の任用について

【細目視点 13-1】でも記載したが、本専門職大学院では、専任教員21名のうち、実務家教員は10名であり、その比率は48%である（なお、設置基準による必要専任教員（11名）をベースにすると、実務家教員比率は91%となる）。加えて、兼任・兼任教員についても、24名のうち実務家教員は9名（38%）であり、全体として充実した配置を行っている。

本専門職大学院では、実務家教員を、「おおむね5年以上の実務の経験を有し、かつ、高度の実務の能力を有する者」との基準に基づいて認定している。実務経験が5年未満の教員については、便宜上実務経験の無い教員に区分している。また、本専門職大学院の実務家教員の中には、高等教育機関における高い教育研究実績を有する学術的教員にも該当する教員が存在することを付記しておく。これらの教員については、上記の「おおむね5年以上の実務の経験を有し、かつ、高度の実務の能力を有する者」との基準を満たす場合は、実務家教員に区分している。

念のため、実務経験がある教員を、すべて実務家教員としてカウントしてみる。そうすると、専任教員21名のうち、実務家教員は13名であり、その比率は62%となる（設置基準による必要専任教員（11名）をベースにした比率では118%）。また、10年以上の実務経験がある教員は、専任教員21名のうち、実務家教員は8名であり、その比率は38%となる（設置基準による必要専任教員（11名）をベースにした比率では73%）。

（Ⅱ-13-2）評価

本専門職大学院は、以下の評価から、基準13の要件を満たしていると判断する。

【基準 13：基本視点】本専門職大学院は、教育研究上の目的達成のために必要な教員組織を整備しているので、基本視点の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 13-1】本専門職大学院は、専門職大学院設置基準に求められる教育上必要な専任の教員を任用しているので、細目視点13-1の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 13-2】本専門職大学院は、教育課程の教育研究上の目的達成に必要と認められる科目に必要かつ十分な専任の教授または准教授を任用しているので、細目視点 13-2 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 13-3】本専門職大学院は、開講する授業科目について高度の教育上の指導能力があると認められる教員を、専攻ごとに「文部科学大臣が別に定める数」（平成 15 年文部科学省告示第 53 号第 1 条）を置いているので、細目視点 13-3 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 13-4】本専門職大学院は、専任教員の数のおおむね 3 割以上を実務家教員として置いているので、細目視点 13-4 の要件を十分に満たしていると判断する。

【基準 14】教員の資格

（Ⅱ-14-1）自己点検

【基準 14：基本視点】

細目視点での分析と重複するため、細目視点を参照。

【細目視点 14-1】高度の教育上の指導能力を有する教員の任用について

【細目視点 13-1】で記載したように、本専門職大学院の教育上必要な専任の教員の数と質については、専門職大学院設置基準に基づく要件を満たしている。専攻分野と教員の科目適合性の評価についても、【細目視点 13-3】で記載したように、専攻分野の教育を担当するに相応しいものとなっている。従って、本専門職大学院は、教育研究上の目的達成のために必要な教育上の指導能力を有する専任教員を確保している。この適合性については、専門職大学院運営委員会がその評価に当たっており、毎年度、直近 5 年間の研究業績等に基づいて、科目と担当教員の適合性の評価を行っている。また、兼担・兼任教員についても、専門職大学院運営委員会がその評価に当たっており、毎年度、直近 5 年間の研究、技術・技能、知識にかかわる業績に基づいて、科目と担当教員の適合性の評価を行っている。

本専門職大学院では、様々な経験と知識を持つ、働きながら学ぶ学生を、日本のビジネス社会の中核となる人材に養成していくことを教育課程の目的とし、そのために必要と認められる科目を体系化し、一つのパッケージとして提供するという立場をとっている。独自の「プロジェクト方式」と「研究に基礎を置く教育」を特徴とする教育システムを実施するためには、「プロジェクト実習」、「プロジェクト研究」、「現代経営学演習」（修士論文作成）といった、研究要素の高い演習科目を必修科目として課している。

本専門職大学院においては、以上のような教育研究上の目的達成に必要と認められる科目を提供し、かつ、より優れた教育水準の達成と教育方法の確立を果たすために、本専門職大学院の専任教員ではない、本研究科の他専攻の専任教員 24 名を、本専門職大学院の兼担・兼任教員として、教育研究に配置している。これらの兼担・兼任教員についても、専門職大学院運営委員会がその評価に当たっており、毎年度、直近 5 年間の教育研究業績に基づいて、科目と担当教員の適合性の評価を行っている。

【細目視点 14-2】教員の教育研究業績の評価について

【細目視点 13-3】で記載したように、本専門職大学院の講義科目、演習科目の担当教員の適切さについては、専門職大学院運営委員会がその評価に当たっており、毎年度、直近5年間の研究業績等に基づいて、科目と担当教員の適合性の評価を行い、システム化された対応を実現している。また、この評価に当たっては、授業評価アンケート、FDミーティング等によって把握された各教員の教育能力も反映される。以上の評価に基づいて、次年度の担当教員案を作成し、最終的に教授会に上申し、承認される。

なお、この評価は、専任教員、兼任・兼任教員のすべてを対象としている。業績については、専任教員は、研究業績等に基づく評価を、兼任・兼任教員は、研究、技術・技能、知識にかかわる業績に基づく評価を行う。専任教員の研究教育実績については、《表 18-1：専任教員の研究教育業績》を参照。

《表 18-1：専任教員の研究教育業績》

教員名	学位	職位	専門分野 *1	AQ or PQ *2	担当 科目数	担当 単位数	最近5年間の研究教育業績 *3				計
							学術理論的業績		実務的業績		
							PRJ	OIC	PRJ	OIC	
伊藤 宗彦	博士	教授	MGT	PQ			4	8	1	3	16
加登 豊	博士	教授	ACT	AQ	1	8	6	3	1	5	15
上林 憲雄	Ph.D.、博士	教授	MGT	AQ	1	1	1	6		10	17
忽那 憲治	博士	教授	FIN	AQ	2	5	3	4	1	9	17
黄 磷	博士	教授	MKT	AQ	1	2	1	12	1	10	24
小島 健司	修士	教授	MGT	AQ	2	4		4			4
高嶋 克義	博士	教授	MKT	AQ	1	4	1	8		4	13
貫井 清一郎	学士	教授	MGT	PQ	1	0.7				4	4
畠中 洋一郎	学士	教授	MGT	PQ	1	0.7				4	4
原 拓志	Ph.D.	教授	MGT	PQ	2	5	3	6		2	11
原田 勉	Ph.D.、博士	教授	MGT	AQ	1	8	3	5		5	13
平野 光俊	博士	教授	MGT	PQ	2	5	1	7	1	5	14
三品 和広	Ph.D.	教授	MGT	AQ	2	4	1	6		9	16
南 知恵子	博士、M.A.	教授	MKT	AQ	1	8	1	8		5	14
長田 貴仁	修士	准教授	MGT	PQ				2		11	13
長内 厚	博士	准教授	MGT	PQ			2	6		2	10
梶原 武久	修士	准教授	ACT	AQ	1	2	4	10	1	5	20
島田 智明	Ph.D.、M.S.	准教授	OIS	AQ	1	2		6		3	9
関根 幸児	修士	准教授	MGT	PQ	1	0.6				2	2
西村 剛	学士	准教授	MKT	PQ						1	1
古谷 豊	学士	講師	MGT	PQ	1	2				1	1

注 *1 専門分野：マネジメント (MGT)、ファイナンス (FIN)、マーケティング (MKT)、アカウントティング (ACT)、オペレーションズと情報システム (OIS)、その他 (O)

*2 AQ = Academically Qualified faculty members (学術教員)
PQ = Professionally Qualified faculty members (実務家教員)

*3 最近5年間の研究教育業績

学術理論的業績：研究教育業績のうち主として”専門分野の高度専門的な学術理論的研究を目指した業績”

実務的業績：研究教育業績のうち主として”専門分野の実務に関する研究的または教育的業績”

PRJ = Peer Review Journal (査読付き研究教育業績) の本数

OIC = Other Intellectual Contributions (PRJ 以外の研究教育業績) の本数

《表 18-2：兼任・兼任教員の研究教育業績》

教員名	学位	職位	専門分野 *1	AQ or PQ *2	担当 科目数	担当 単位数	最近5年間の研究教育業績 *3				
							学術理論的業績		実務的業績		計
							PRJ	OIC	PRJ	OIC	
砂川 伸幸	博士	教授	FIN	AQ	1	8	5	5	1	5	16
小川 進	Ph.D.、博士	教授	MKT	AQ	1	1	3	5	2	2	12
金井 壽宏	Ph.D.、博士	教授	MGT	AQ	2	9		9		16	25
古賀 智敏	博士	教授	ACT	PQ			1	11		10	22
國部 克彦	博士	教授	ACT	AQ	1	1	7	17	1	9	34
櫻井 久勝	博士	教授	ACT	AQ	1	2		9		19	28
志村 近史	修士	教授	MGT	PQ						1	1
高橋 潔	Ph.D.	教授	MGT	AQ			3	6		7	16
得津 一郎	博士	教授	OIS	AQ	1	2	2	1			3
松尾 博文	Ph.D.	教授	OIS	AQ	2	4	5	6	2	3	16
丸山 雅祥	博士	教授	O	AQ	1	2	12	6	3	1	22
三矢 裕	博士	教授	ACT	AQ	1	4	1	6		3	10
村上 武	修士	教授	MGT	PQ						1	1
山本 礼二郎	MBA、修士	教授	FIN	PQ	1	0.7				1	1
渡辺 章博	学士	教授	FIN	PQ	1	0.7				4	4
加藤 裕康	学士	准教授	MGT	PQ	1	0.6				1	1
栗木 契	博士	准教授	MKT	AQ	1	1	2	6		4	12
鈴木 一水	修士	准教授	ACT	AQ	1	0.5		10		7	17
鈴木 竜太	博士	准教授	MGT	AQ	1	2	1	5		1	7
松尾 貴巳	修士	准教授	ACT	PQ			1	5		3	9
山崎 尚志	博士	准教授	FIN	AQ	1	2	2	6		1	9
山田 謙次	修士	准教授	FIN	PQ						1	1
與三野 禎倫	博士	准教授	ACT	AQ	1	0.5		12		4	16
波田 芳治	修士	講師	MKT	PQ						1	1

【細目視点 14-3】教員の最近5年間の教育研究業績資料の開示について

【細目視点 13-3】で記載したように、本専門職大学院の専任教員及び兼任・兼任教員の教育研究、社会活動等は、全学データベースである神戸大学情報データベース（KU-ID）を介して開示されている。また、著書、報告書、モノグラフ、ディスカッション・ペーパーに関しては、年6回発行されるMBAのニューズレターEurekaに最新情報が掲載されている。学会の役職、学術雑誌の編集委員・レフェリーの担当者名は、本専門職大学院のホームページに掲載されている。

【細目視点 14-4】教員の任用及び昇任に関する規則及び基準の制定について

本専門職大学院では、専任教員の選考内規を定め、教員の任用及び昇任における、教育研究能力に関わる資格要件及び選考手続きを定めている。兼任・兼任教員については、本専門職大学院における昇任の対象とはならない。なお、両者の任用に当たっては、上記の内規に準拠した評価を行っているが、明文化された規則または基準を定めているわけではない。

【細目視点 14-5】実務家教員の授業科目の担当について

上述したように、本専門職大学院の講義科目、演習科目の担当教員の適切さについては、毎年度、専門職大学院運営委員会がその評価に当たっている。この評価は、研究、技術・技能、知識にかかわる業績、及び教育能力に基づいて行われるが、その際に実務家教員については、当然ながらその実務経験も考慮される。なお、任用後相当の期間を経た、専任及び兼任・兼任の実務家教員については、その実務経験及び技能・技術、知識は最新のものではなくなっていく。この問題への対応については後述する。

【細目視点 14-6】実務家教員の定期的な評価について

本専門職大学院では、任用直後の専任及び兼任・兼任の実務家教員については、毎年度、専門職大学院運営委員会が、研究、技術・技能、知識にかかわる業績を評価している。一方、専任及び兼任・兼任の実務家教員については、任用後に期間を経ることで、その実務経験及び技術・技術、知識は、最新のものではなくなっていくという問題がある。従って、本専門職大学院では、専任及び兼任・兼任の実務家教員に対しては、任用後はその実務経験を活かした研究を行うことで、本専門職大学院の教育研究上の目的達成に必要な教育上の指導能力を維持・向上することを求めている。この教育研究業績等については、専門職大学院運営委員会が、毎年度評価を行っている。

(Ⅱ-14-2) 評価

本専門職大学院は、以下の評価から、基準 14 の要件を満たしていると判断する。

【基準 14：基本視点】本専門職大学院は、教育研究上の目的達成のために必要な教育上の指導能力を有する教員を確保しているため、基本視点の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 14-1】本専門職大学院は、教育研究上の目的達成のために必要な教育上の指導能力を有する教員を確保しているため、細目視点 14-1 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 14-2】本専門職大学院は、専任教員の最近 5 年間の教育研究業績等により、教育研究上の目的達成のために必要な教育上の指導力を有する教員を定期的に評価しているため、細目視点 14-2 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 14-3】本専門職大学院は、専任教員の最近 5 年間の教育研究業績の資料を開示しているため、細目視点 14-3 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 14-4】本専門職大学院は、教員の教育研究上の目的達成のために必要な教育上の指導力を有する教員の任用及び昇任に関する規則及び基準を定めているため、細目視点 14-4 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 14-5】本専門職大学院では、実務家教員が実務経験に適した授業科目を担当しているため、細目視点 14-5 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 14-6】本専門職大学院は、実務家教員の実務経験について定期的な評価を行っているため、細目視点 14-6 の要件を十分に満たしていると判断する。

【基準 15】教員に対する教育研究支援

(Ⅱ-15-1) 自己点検

【基準 15：基本視点】

教員の研究環境は比較的良好に整備されており、教育研究レベルの維持向上が可能な状況となっている。しかしながら、他の各種業務の増加により、教育研究に専念できる時間の確保が次第に困難となってきたことも否定できない。

【細目視点 15-1】教育研究環境整備のプロセスについて

本専門職大学院の教育研究環境整備について、専門職大学院運営委員会でその必要性が発議され、経営学研究科の執行部における議論を経て、研究科教授会で決定される。

専門職大学院教員全員に対して一人部屋の研究室を確保し、研究環境を提供している。標準的な研究室には、電源、電話線端子、LAN端子、机と椅子、PC、電話機、ファクシミリ、書類棚、書棚等の基本的設備の整備を行っている。その他必要な教育研究環境の整備については、後述する基本研究費によっても行われる。

【細目視点 15-2】教員の授業担当時間数の負荷について

表 18-1 にあるように、本専門職大学院の専任教員のMBA授業科目の負荷は、平均 3.0 単位である。本専門職大学院では、講義科目、演習科目の担当については、専門職大学院運営委員会が、担当教員の適合性の評価に基づいて、次年度の担当教員案を作成し、学部教務委員、大学院教務委員、MBA教務委員が研究科レベルでの調整を行い、最終的に教授会上申し、承認される。担当教員案を作成する際には、教員の教育研究活動の推進と教員の授業担当時間数との関係を適切な範囲にとどめることに配慮している。そのために、専任教員と兼任・兼任教員については、本学内での担当授業に関する標準総時間数を定め、この標準総時間数に準拠して、担当教員案を作成している。

【細目視点 15-3】教員に対する研究費の確保について

本専門職大学院では、大型科学研究費補助金（基盤A等）の申請に当たっては、研究助成室による申請書作成業務の補助を行うほか、T. A.（ティーチング・アシスタント）を全科目に配置し、また、R. A.（リサーチ・アシスタント）を必要に応じて措置することにより、専門職大学院教員が、教育研究に専念できる体制を整備している。2007年度は、基本研究費として各教員に年額 500 千円を配分している。

《資料 9a：競争的外部資金等一覧（文部科学省専門職大学院関連）》にあるように、2004-2005年度は、専門職大学院形成支援プログラムから、70,858 千円、2006-2007年度は、専門職大学院教育推進プログラムから、40,744 千円の外部資金を獲得した。

【細目視点 15-4】事務職員及び技術職員等による支援体制について

本研究科では、教務、総務、会計の事務職員 19 名、研究助成室の助手・職員 4 名を配置するとともに、R. A. 及び T. A. を適切に配置することにより、専門職大学院教員が、教育研究に専念できる体制を整備している。

【細目視点 15-5】教員の教育研究活動を推進する教育課程の活性化について

教員の教育研究環境や支援体制は比較的良好に整備されており、資金調達の措置や授業負担の管理も適切に行われているので、教育研究レベルの維持向上が可能な状況にある。とはいえ、社会連携活動、学会運営、増加している外部評価委員業務等により、教育研究に専念できる時間の確保が次第に困難となってきた。特に、研究教育において社会的に評価が高い教員には、上記

業務が集中する傾向がある。

教育課程の活性化については、FDミーティングや自発的な相互授業参観、教授法意見交換等を通じて、他の教員が有する実務知識の共有化が図られている。このような実績から、企業の取締役及び社外監査役、さらには、M&Aに関連した独立委員会の委員を兼業している教員もいる。教歴をあまり持たない実務家教員が担当する授業については、学術的教員がメンターとして配置され、授業計画やシラバスの作成、授業マネジメント等について助言を行うシステムを採用し、教育能力向上の支援を行っている。

カリキュラム編成、科目担当を決める際は、専門職大学院運営委員会が原案を作成し、学部教務委員、大学院教務委員、MBA教務委員が研究科レベルでの調整を行い、研究科教授会で審議し、決定する。

(Ⅱ-15-2) 評価

本専門職大学院は、以下の評価から、基準 15 の要件を満たしていると判断する。

【基準 15：基本視点】本専門職大学院は、教員の教育研究活動の推進のために必要な教育研究環境を整備しているが、他の各種業務の増加により、教育研究に専念できる時間の確保が次第に困難となってきているという意味で、基本視点の要件をほぼ満たしていると判断する。

【細目視点 15-1】本専門職大学院は、教員の教育研究活動の推進のために必要な教育研究環境を整備するプロセスを定めているので、細目視点 15-1 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 15-2】本専門職大学院は、教員の教育研究活動の推進と教員の科目担当時間数との関係について、適切な範囲内にとどめるように配慮しているので、細目視点 15-2 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 15-3】本専門職大学院は、教員の教育研究活動の推進に必要な資金調達の措置を講じているので、細目視点 15-3 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 15-4】本専門職大学院は、教員の教育研究活動の推進に必要な事務職員及び技術職員等の支援体制を整備しているので、細目視点 15-4 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 15-5】本専門職大学院は、教員の教育研究活動の推進に必要な教育課程の活性化を図る適切な措置を講じているが、教育研究に専念できる時間の確保が次第に困難となってきているという意味で、細目視点 15-5 の要件をほぼ満たしていると判断する。

【基準 16】教員の任務

(Ⅱ-16-1) 自己点検

【基準 16：基本視点】

細目視点での分析と重複するため、細目視点を参照。

【細目視点 16-1】授業の方法等の継続的な改善について

授業評価は、各科目の最終日に教室内で行い、記入されたアンケート用紙は、学生の代表により、教務係に提出される。授業評価の結果は、担当教員が成績を提出する前には、担当教員に伝

えられないということを学生に約束して、授業評価におけるバイアスの排除に努めている。

授業評価の結果は、担当教員に学期末に、他の科目の授業評価の平均値と標準偏差値とともに伝えられる。この授業評価結果に基づく授業改善は、各担当教員が行っている。授業では多様な教育方法が活用されており、いずれも、学生と教員とのコミュニケーションの促進に配慮している。このような各教員の授業改善の進捗については、専門職大学院運営委員会が、毎年度評価を行っている。各授業科目の授業評価の結果の公表は行っていない。学生に科目の選択の余地が余りないので、授業評価成績の低い教員については、FDを行うか、他の教員に担当を代えるかで対応している。

FDミーティングや自発的な相互授業参観、教授法意見交換等を通じて、他の教員が有する教育方法の共有化が図られている。教歴をあまり持たない実務家教員が担当する授業については、学術的教員がメンターとして配置され、授業計画やシラバスの作成、授業マネジメント等について助言を行うシステムを採用し、教育能力向上の支援を行っている。

【細目視点 16-2】革新的な先端的な専門的知識や技能の授業について

本専門職大学院では、【細目視点 16-1】で挙げた授業評価に基づく授業改善、FDミーティング、自発的な相互授業参観や教授法意見交換、メンターとして学術的教員の配置等を行い、教員が学生の学習到達目標達成のために絶えず新しい専門知識や技能の教授に努める動きを促している。

本専門職大学院では、教員に専攻分野の研究を行うことで、本専門職大学院の教育研究上の目的達成に必要な新しい専門知識や技能の向上に努めることを求めている。そのために、本専門職大学院では、教員の教育研究環境や支援体制の整備を行い、資金調達の措置や授業負担の管理を行っている。また、教員の研究業績等については、専門職大学院運営委員会が、毎年度評価を行っている。

【細目視点 16-3】オフィスアワー等による学習指導について

授業は土曜日の全日にあるので、土曜日には、オフィスアワーを持ってない。従って、メールと電話で、随時、質問と相談を受け付けている。特に、面談が必要な場合は、アポイントメントをとってもらっている。

大部分の授業では、受講者、担当教員、T. A. をメンバーとするメーリングリストが作成されている。このメディアを用いて、学生は、授業への改善提案、既習内容に関する質問、各自の実務上の体験、学生が所持する関連資料の提供等が行われ、これらが授業方法や内容についての改善に結びついている。教員によっては、メーリングリストとともに、掲示板システムやblogを活用している者もいる。

(II-16-2) 評価

本専門職大学院は、以下の評価から、基準 16 の要件を満たしていると判断する。

【基準 16：基本視点】本専門職大学院は、教育研究上の目的達成のためにステークホルダーとの意思疎通の関係を維持し、教員に学術研究の推進を求め、教育研究上の目的達成を図る授業の

実現を求めているので、基本視点の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 16-1】教員は、自己点検・評価及び学生の授業評価に基づいて、授業の内容、使用教材及び授業方法等の改善を継続的に行っているため、細目視点 16-1 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 16-2】教員は、学生の学習到達目標達成のために絶えず新しい専門知識や技能の教授に努めているため、細目視点 16-2 の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 16-3】教員は、学生の学習到達目標達成のためにオフィスアワーの設定及び電子媒体等を通じて学生との対話を積極的に図り、学生の学習指導に努めているため、細目視点 16-3 の要件を十分に満たしていると判断する。

【基準 17】管理運営

(Ⅱ-17-1) 自己点検

【基準 17：基本視点】

本専門職大学院の管理運営を最終的に審議する機関は、本研究科教授会である。専門職大学院運営委員会は、MBA教務委員が委員長となり、専門職大学院長（経営学研究科長が併任）、前年度MBA教務委員、4名の専攻長（現代経営学専攻、マネジメント・システム専攻、会計システム専攻、市場科学専攻）、当該年度の現代経営学演習担当教員（現在5名）で構成され、直面する問題の解決案を審議し、研究科教授会に上申する。ただし、専門職大学院の中長期的な課題で、規則の変更を必要とする事案については、専門職大学院長がその構成員を任命するMBAタスクフォース委員会で解決策を審議し、研究科教授会に上申する。

企業経営者等で構成されるアドバイザー・ボード、及びMBA取得者で実務界において活躍している20名のMBAフェローは、外部評価者として、専門職大学院の運営について助言を行う。また、2～3年ごとに自主的に作成している自己評価・外部評価報告書においても、他の専門職大学院所属者を含む外部者からの評価を受け、これらの助言も参考にして、管理運営を行っている。

本専門職大学院は、経営学研究科の事務組織（教務係、総務係、会計係）・研究助成室が事務・各種支援を行う形で管理運営されている。事務業務に関しては、事務長が業務統括の責を負い、その下で教務係（正規職員4名、非常勤職員4名、派遣職員1名）、総務係（正規職員2名、非常勤職員1名）、会計係（正規職員3名、非常勤職員4名）が業務に従事している。また、研究助成室（助手2名、非常勤職員2名）において各種支援を行っている。正規職員は、神戸大学内での異動（平均的には3年ごと）がある。正規職員は減少傾向にあり、その業務を補助するため専門職大学院及び経営学研究科の負担で非常勤職員補充を行っている。

【細目視点 17-1】管理運営事項を審議する諸委員会の設置等について

本専門職大学院の教育研究上の目的達成のために必要な管理運営を最終的に審議する機関は本研究科教授会である。教授会は、経営学研究科に所属する教授・准教授・講師をもって組織され（ただし、必要あるときは、客員教授・客員准教授・助教を加えることができる）、研究科長を議長として、教員の人事、規則等の制定及び改廃に関する事項、学生の身分に関する事項等々を

審議するため、原則として月1回開催される。

専門職大学院運営委員会は、MBA教務委員が委員長となり、専門職大学院長、前年度MBA教務委員、4名の専攻長（現代経営学専攻、マネジメント・システム専攻、会計システム専攻、市場科学専攻）、当該年度の現代経営学演習担当教員（現在5名）で構成され、教学上の問題など直面する問題の解決案を審議し、研究科教授会上に上申するため適宜開催される。

専門職大学院の中長期的な課題で、規則の変更を必要とする事案等運営委員会の議論に直接付すには必ずしも適切ではないと判断された事項については、専門職大学院長が、その構成員を任命するMBAタスクフォース委員会で解決策を審議し、運営委員会の議を経て、研究科教授会上に上申する。特に、2006年度に設置された同委員会で、過去の自己点検・外部評価を踏まえ、2008年度からの導入を目的とした、教育目的、カリキュラム、実施体制等の総括的な見直しを行った。その結果、提供の授業科目数の種類の増加、学生のニーズに応じて、より金曜日夜間、土曜日への授業コマのシフト、プロジェクト方式の精緻化を2008年度から導入することにした。

【細目視点 17-2】管理運営の事務体制について

本専門職大学院は、経営学研究科の事務組織（教務係、総務係、会計係）及び研究助成室が、事務・各種支援を行う形で管理運営されている。事務業務に関しては、事務長が業務統括の責を負い、その下で教務係（正規職員4名、非常勤職員4名、派遣職員1名）、総務係（正規職員2名、非常勤職員1名）、会計係（正規職員3名、非常勤職員4名）が業務に従事している。

社会人MBAプログラムの授業は平日夜間及び土曜日、さらに一部日曜日に開講されているが、平日夜間については勤務時間のやり繰りで、土日については、MBA担当の非常勤職員が中心となってシフトを組むことで、教室や学舎の管理を行うという方法で対処しているのが現状である。正規職員は、神戸大学内での異動（平均的には3年ごと）がある。

管理運営の事務・各種支援体制について、人員数に関しては、正規職員は減少傾向にあり、その業務を補助するため非常勤職員の補充を専門職大学院及び経営学研究科としての負担で行っている。業務の合理化・効率化等を通じた改善の余地もほとんど残されていない状況となっている。また、大学全体としての正規職員の異動が短期間で行われるため、とりわけ、教務関係業務について、非常勤職員の在職期間が相対的に長く、正規職員よりも業務により精通する場合もあるというねじれ現象が生じている。

【細目視点 17-3】管理運営組織の整備について

教員の教育研究上の各種支援、及び管理運営上必要となる各種業務を直接支援する組織として研究助成室（助手2名、非常勤職員2名）を設けている。

本専門職大学院の管理運営体制を外から支える組織として企業経営者等で構成されるアドバイザー・ボードがある。本研究科では、社会人MBAプログラムを試行的に開設した1989年度から、日本型経営教育システム構想委員会を設立し、経営学研究科における社会人MBAプログラムの現状と課題、将来計画等に関して、企業の人事責任者と大学側の責任者とが忌憚なく意見を交換し合う機会を持ってきた。これを発展的に解消した後を受けて、2003年度から経営者の戦略的視点から今後の方向を探るために組織されたのがアドバイザー・ボード（《資料1a：アド

バイザリー・ボード」を参照)である。さらに、2007年度、実務界で活躍しているMBA修了生が、先進的実務家としてMBAプログラムの高度化に貢献するとともに、産学連携推進媒体となるMBAフェローという制度を創設した(《資料 2a : MBAフェロー》を参照)。アドバイザー・ボード及び20名のMBAフェローは、外部評価者として、専門職大学院の運営について助言を行っている。また、2~3年ごとに自主的に作成している自己評価・外部評価報告書においても、他の専門職大学院所属者を含む外部者からの評価を受け、これらの助言をも参考にして、管理運営を行っている。

教員の教育研究活動に対する具体的な支援としては、教務委員会(2008年度からFD委員会)を挙げることができる。そこでは、当該年度に開講した授業科目の問題点や課題が検討され、学生による授業評価のフィードバックを含めて、次年度に開講される授業科目の決定に反映される。加えて、日々刻々と変化する現実のビジネス課題に対応するため、上述のMBAフェローやアドバイザー・ボードの意見や指摘を、カリキュラムに反映させるようにしている。

研究支援としては、NPO法人現代経営学研究所と連携を取りながら、シンポジウムやワークショップを開催し、現実の研究課題を取り上げ、研究成果の社会還元を容易にする支援を行っている。

(Ⅱ-17-2) 評価

本専門職大学院は、以下の評価から、基準17の要件を満たしていると判断する。

【基準 17 : 基本視点】本専門職大学院は、教育研究上の目的達成のために、教員の教育研究の活動を適切に支援していく管理運営の体制を整備しているため、基本視点の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 17-1】本専門職大学院は、教育研究上の目的達成のために必要な本専門職大学院の管理運営に関する事項を審議する教授会及び委員会等を設置し、審議事項を尊重し、教育研究環境を改善していく体制を講じているため、細目視点17-1の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点 17-2】本専門職大学院は、本専門職大学院の設置形態及び現場に応じた管理運営の事務体制を組織しているが、正規職員の減少を非常勤職員で補充しているという意味で、細目視点17-2の要件をほぼ満たしていると判断する。

【細目視点 17-3】本専門職大学院は、本専門職大学院の教育研究上の目的達成のために、教員の教育研究活動を支援する任務を果たす規模と機能を持った管理運営の組織を設けているため、細目視点17-3の要件を十分に満たしていると判断する。

【基準 18】 施設・設備

(Ⅱ-18-1) 自己点検

【基準 18 : 基本視点】

本専門職大学院の授業は、六甲台キャンパスにある本館、三木記念館、第三学舎、アカデミア館、大阪府立図書館内にある大阪経営教育センター、及び神戸ハーバーランドの産業振興センタービル内の教室で実施されている。また、大学院生用の自習室、統計パッケージ及び財務データ

ベースの利用が可能な端末が配備されているPCラボも大学院生の学習・研究を支援するために設けられている。

本専門職大学院がある六甲台キャンパスに所在する社会科学系図書館は、旧制神戸高等商業学校創立以来の歴史を有している。蔵書数は、和書 56 万冊、洋書 67 万冊であり、専門職大学院生は、開架図書のみでなく、書庫内図書についても閲覧・貸出が可能となっている。また、外国雑誌センターがあり、併せて約 2, 800 種類の雑誌が収集されている。図書館は土・日曜日にも開館されており、専門職大学院生への利便性が図られている。1984 年以降に出版された図書・雑誌は、オンライン蔵書目録（OPAC：Online Public Access Catalog）で検索可能となっている。さらに、経済経営研究所図書館には、国際経済統計資料や米国、オーストラリア、中南米等各国の政府機関刊行資料が重点的に収集されているほか、国際連合やその他専門機関からの寄託図書を所蔵する国連寄託図書館が設置されている。附属政策研究リエゾンセンターには、1949 年以降の上場企業全社の有価証券報告書が所蔵されているのみならず、営業報告書、海外企業のアニュアルレポート等も多数所蔵している。

【細目視点 18-1】教育研究の諸施設設備の整備について

本専門職大学院の授業は、六甲台キャンパスにある本館、三木記念館、第三学舎、アカデミア館に加え、学生の授業参加の利便性を考え、大阪経営教育センター（2004 年 4 月から大阪府立中之島図書館別館内）、及び神戸ハーバーランドの産業振興センタービル内の教室で実施する体制を整えている。なお、平日夜間開講科目に関しては、より学生の利便性を図るため、2008 年度から中之島から梅田駅ターミナル地区に教室を移動した。ただし、討議を促進するようなレイアウトの教室が不足していること、六甲台キャンパス本館の教室の老朽化という問題点があることは否めない。本専門職大学院の教育研究の諸施設については、《添付資料 6：学習環境設備》を参照。

【細目視点 18-2】教員の研究室の整備について

本研究科の講師以上の教員は全員、個室の研究室を保有している。その広さは 21～35 m²である。それ以外にも共同研究室、招聘研究者用研究室を数室保有しており、招聘外国人研究者、国内招聘研究者、PD等の教員の便宜を図っている。教員の研究室については、《添付資料 6：学習環境設備》を参照。

【細目視点 18-3】図書・学術雑誌等の収集について

本専門職大学院がある六甲台キャンパスに所在する社会科学系図書館は、旧制神戸高等商業学校創立以来の歴史を有し、社会科学系の大学図書館としては全国有数の規模を誇っている。社会科学系図書館の開館時間・蔵書数等の概要は、以下のとおりである。

○開館時間：平日 8:45～21:30

土・日曜日 10:00～18:00（ただし、毎月第一日曜を除く）

○蔵書数：和書（560,963 冊）、洋書（665,811 冊）、計 1,226,774 冊

○閲覧室：計 412 席

○利用者端末数：計 53 台

上記に記されているように、社会科学系図書館は、土・日曜日にも開館されており、専門職大学院生への便宜が図られている。

所蔵されている図書は、開架図書室に置かれている開架室図書と書庫内に置かれている書庫内図書に分けられる。図書の貸出冊数と貸出期間は、以下のようになっている。

○大学院学生

開架図書 6冊（2週間）

書庫内図書 20冊（2か月間）

社会科学系図書館を含む神戸大学附属図書館では、少なくとも1984年後半以降に出版された図書や雑誌について、検索用のパソコン等によりオンライン蔵書目録（OPAC）から検索することができる。1984年以前の蔵書についても順次遡及しながらデータベースに入力されつつあるが、OPACで見つからない場合には従来型のカード目録から検索することになる。また、図書館設置の端末を通じて、電子ジャーナルへのアクセス、ファイルのダウンロードも可能となっている。

社会科学系図書館には、全国で9つの国立大学附属図書館に設けられている「外国雑誌センター」があり、図書館では約1,700種類、外国雑誌センターでは約1,050種類、の外国雑誌を収集している。さらに、同じキャンパス内にある経済経営研究所図書館には、国際経済統計資料や米国、オーストラリア、中南米等各国の政府機関刊行資料が重点的に収集されているほか、国際連合やその他専門機関からの寄託図書を所蔵する国連寄託図書館が設置されている。さらに、附属政策研究リエゾンセンターには、1949年以降の上場企業全社の有価証券報告書がすべて所蔵されているのみならず、営業報告書、海外企業のアニュアルレポート等も多数所蔵されている。

【細目視点 18-4】教育課程に応じた教育研究の諸施設設備の活用について

神戸大学では、学生は入学時に学術情報基盤センターからアカウントが付与され、大学内でオープンにされている情報関連設備（学術情報基盤センター、六甲台情報処理教室、図書館など）を利用することができる。学術情報基盤センターから大学関係者全員に対して提供される基本サービスとして、メール、教育用端末の利用、個人ホームページ、VPN接続、情報コンセントの利用などが挙げられる。第三学舎にある六甲台情報処理教室、演習室は、主に社会科学系4部局（経営学、経済学、法学、国際協力研究科）に所属する学生の共用施設である。ここでは、学術情報基盤センター管理のMacintosh（iMac）147台、社会科学系4部局が設置した演習室のWindows機41台を、教育用コンピュータとして、学生が利用可能である。

本館306教室に無線LANを設置している。306教室では、東西2か所の窓枠に、無線LANの親機が取り付けられているので、教室内はもとより、本館の北側、西側の教室、第三学舎の南側の教室、中庭と屋外ベンチなどにおいて、無線LANに各自が持ち込んだノートパソコンを接続することが可能である（通信速度は1～2Mbps）。

【細目視点 18-5】自主的な学習に対する学習環境の整備について

本専門職大学院は、社会人学生の授業時間外の自学自習を支援する体制として、自習室、統計

ソフトウェア・数式処理ソフトウェアが搭載されたPCが自由に使える教室（PCラボ）を準備し、各種データベースの利用や日経テレコン21等オンライン情報検索が可能となる環境を整えている。また、通学時間という負担を極力避けるため、電子メールによる経営情報発信（Eureka）を整備し、NPO法人現代経営学研究所と共同で、最新の経営問題についてのベストプラクティスと研究を紹介するワークショップ及びシンポジウムを開催するとともに、雑誌『ビジネス・インサイト』の公刊を行っている。

（Ⅱ-18-2）評価

本専門職大学院は、以下の評価から、基準18の要件を満たしていると判断する。

【基準18：基本視点】本専門職大学院は、教育研究上の目的達成のために、教育研究の施設及び設備等を整備しているが、施設と設備の老朽化は否めなく、討議を促進するようなレイアウトの教室が不足している点を鑑み、基本視点の要件をほぼ満たしていると判断する。

【細目視点18-1】本専門職大学院は、本専門職大学院の授業の効果を高める教室、演習室等の施設及び設備等を質的にも量的にも整備しているが、討議を促進するようなレイアウトの教室が不足しているという問題点があることを鑑み、細目視点18-1の要件をほぼ満たしていると判断する。

【細目視点18-2】本専門職大学院は、各教員に対して個室の研究室を用意しているので、細目視点18-2の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点18-3】本専門職大学院は、図書、学術雑誌及び視聴覚資料その他の教育研究上必要な資料を系統的に収集しているので、細目視点18-3の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点18-4】本専門職大学院は、本専門職大学院の教育研究組織及び教育課程に応じた施設及び設備を整備し、有効に活用しているので、細目視点18-4の要件を十分に満たしていると判断する。

【細目視点18-5】本専門職大学院は、学生の自主的な学習に対する学習環境を十分に整備し、学生の利用に供しているので、細目視点18-5の要件を十分に満たしていると判断する。

Ⅲ. 改善課題の分析

本章では、前章における自己点検評価の分析を基に、改善課題の分析を行う。改善課題の導出は、教育研究上の目的、教育課程、学生、教員組織、管理運営と施設・設備に分けて分析を行う。

（Ⅲ-1）教育研究上の目的

- ・ 多様なステークホルダーからの意見聴取を行っているが、指摘事項の中にはトレードオフも存在する。聴取した意見のうちから何を優先し、重点的に取り出すかを決定するルール作りが必要である。
- ・ 「教育研究上の目的」の検証を含む、自己評価・外部評価、改訂のプロセスには、多大な教員の時間と職員のサポートが必要である。効率性に留意して取り組んでいるが、教員に必要以上の負荷をかけないためにも、部局事務に熟練した職員の配置、及びそれに必要な

予算の確保が不可欠である。

(Ⅲ-2) 教育課程等

- ・ 本専門職大学院の最重要課題は、実社会で既に活躍している社会人を受け入れ、教員の高い教育研究能力を活用して、日本のビジネス社会の中核となる人材を養成するという目的に適した教育システムの構築にある。過去 20 年間の経験と実績を基に、米国のビジネススクールの教育方式とは異なる「プロジェクト方式」が有効であると考えられる。しかしながら、その実施方法については、いまだ、改善の余地があり、プロジェクト方式の精緻化が本専門職大学院の最重要課題である。例えば、プロジェクト実習では、グループでのケーススタディを通じて、学生が自分達で見て、自分達で考えるという自主的な学習が強調され、学習効果が高いものとなっている。しかしながら、プロジェクト実習に続く科目であるプロジェクト研究において、ゼミ指導教員の修士論文を見据えた厳密な研究指導が、グループでの自主的な学習を阻害しているという一面もある。論文研究の厳密性を保ちつつ、プロジェクト実習での学びの効果をどう伸ばしていくかということが課題である。
- ・ 日本のビジネス社会の中核となる人材を養成するという主目的を、一貫した講義科目と「プロジェクト方式」で 1 年半の間に実現するなかで、IT 関連科目、医療経営、サービスビジネスなど、産業に特化した科目や高いレベルのカレントトピックス科目をどうカリキュラムに取り入れていくかという改善課題がある。

(Ⅲ-3) 学生

- ・ アドミッション・ポリシーの周知公表の方法の改善が必要である。
- ・ 授業評価データの有効な利用方法について検討する必要がある。
- ・ 神戸方式の MBA 教育に特化した、さらに洗練された FD 活動を実施する必要がある。

(Ⅲ-4) 教員組織

- ・ 現在の教員組織については、満足する評価になっている。
- ・ 実務家教員は、専門職大学院設置基準において「おおむね 5 年以上の実務の経験を有し、かつ、高度の実務の能力を有する者」とであると定義されており、専任教員のうちおおむね 30% 以上が実務家教員でなければならないとなっている。本専門職大学院では、専任教員のうちの 48% が実務家教員に該当しているので、この要件を満たしている。しかしながら、この要件自体は再検討を要すると考えている。本専門職大学院の専任教員の多数は、フィールド研究を通じて、実践と理論を架橋する優れた研究業績を持ち、実務家はその教えを求める専門分野における教育研究のリーダーであるが、「おおむね 5 年以上の実務の経験を有し」という形式的な要件を必ずしも満たしていない。一方、本専門職大学院には該当しないが「おおむね 5 年以上の実務の経験を有し、かつ、高度の実務の能力を有する者」という要件を形式上満たすが教育研究実績の乏しい実務家教員が専任教員の 30% 以上も占めることになれば、体系的な教育ができないことは、専門職大学院における共通認識となっているといえよう。本専門職大学院の場合、実務経験と研究業績の両方を持つ専任教員が多く、問題は顕在化して

いないが、わが国の専門職大学院の将来を見据えると、この実務家教員 30%の要件が、教育の質の確保にネガティブな影響を与える。実務家教員が 30%以上という要件の見直しが必要である。

- ・ 専門職大学院設置基準において、専門職大学院の専任教員の一部が、博士課程の研究指導を担当することが、2013 年までの経過措置として認められており、本専門職大学院の専任教員の一部は、本研究科博士課程の研究指導を担当している。専門職大学院での講義・演習と博士課程の研究指導をともに担当することは、「研究に基礎を置く教育」と「プロジェクト方式」を強調する神戸方式の教育研究システムにおいては、とりわけ重要である。研究が教育内容を生み出し、教育が研究課題を与えるというサイクルの維持が、神戸方式の教育システムのエッセンスである。この特徴があるがゆえに、本専門職大学院が学生、修了生、企業から高い評価を得ている。本研究科の教員のほとんどが、専門分野での研究のリーダーであり、その高い研究水準に支えられた、神戸方式のMBA教育が実現されている。博士課程の研究指導を行わない教員を専門職大学院の教育のみに特化した形で配置することは、神戸方式の教育システムには適合せず、本研究科の予算の非合理的で、無駄な支出になり、ひいては、日本のMBA教育の発展を妨げるものとなる。本専門職大学院の特色を伸ばしていくためには、研究指導兼担規定の見直しが必須である。

(Ⅲ-5) 管理運営と施設設備

- ・ 事務職員・支援職員数の確保、及び事務職員の業務習熟度の向上に努める必要がある。
- ・ 教室の設備を改善する必要がある。

IV. 戦略計画の立案

本章では、Ⅲ章で導出された改善課題の解決策を考えるに当たり、長期的、基本的に考慮しないといけない要点を整理する。

神戸大学大学院経営学研究科は、1989 年の社会人MBAプログラムの開設以来、グローバルなビジネスでの日本企業の競争力の向上に貢献するため、継続的に広範に、ステークホルダーの意見を聞き、様々な試行を重ね、教育研究目的の精緻化、教育課程の改訂、対象学生セグメントの明確化、教員組織の改編に取り組んできた。これは、米国のMBAの教育方式をそのまま移植するのではなく、日本の経営方式やビジネスの慣行の合理性及び限界について正確な知識を持ち、それを土台にして、国際的に活躍できるビジネス・エリートを育成するという日本型MBA教育の確立を目指してきたからである。その 20 年の試行錯誤の結果、神戸方式とも呼ばれるようになった、独自の「プロジェクト方式」と修士論文作成を特徴とする教育課程とそれを支える教育組織を持つに至った。近年、収容定員を大幅に上回る、優秀な問題意識の高いビジネス・エリートが本専門職大学院入学に応募しているということが、本専門職大学院の社会人MBAプログラムの成功の証として挙げられる。

このように、本専門職大学院は、日本のMBA教育において、一定レベルの成果を収めた、あるいは、収めつつあるという認識がある一方、本自己点検評価報告書の前章までで、点検、分析、

議論したように、残された課題は少なくなく、その一部は、われわれ独自では解決できない制度的な深刻なものである。そこで、本専門職大学院の外部環境分析（機会と脅威）と内部環境分析（強みと弱み）をすることにより、前章までで、明らかにされた課題の解決策を考える前提となる、戦略計画立案の要点を導出する。

【外部環境における機会と脅威】

米国のMBA教育と日本のMBA教育における外部環境の主な違いは、MBAの学位についての企業と社会における浸透度と認知度である。日本においては、企業における個人のキャリア・パスに与えるMBAの学位の影響は低い。外資系コンサルティングと銀行を除く一般企業では、米国でのMBAの学位の評価は、日本のビジネス環境に必ずしも適合しないという理由で、必ずしも高くない。このことは、日本のすべての経営分野専門職大学院が共有する脅威であり機会でもある。

その企業が認知していないMBAの学位の取得のために、本専門職大学院に、何故、定員を大幅に上回る、企業の優秀なビジネス・エリートが応募してくるかということに注目する必要がある。MBAプログラムの学生を指導していると、ほとんどの学生たちが、会社の中で様々な経営の問題に直面し、その解決策をMBA教育に求めているということが分かる。仕事の中で直面している問題を考える知識体系、基本的な素養と能力を大学院教育に求めていることは明らかである。

このように、直接的に金銭的メリットのないMBAの学位取得に、会社派遣でもなく取り組む優秀な有職者が多数存在するという現実をどう解釈するかである。日本企業はMBAの学位を認知していないにもかかわらず、日本企業にとって、MBAの学位にかかわるスキルと能力で必要なものが存在すると考える企業の中核人材が存在するということである。一方、企業でのMBAの認知度が低いために、直接的な評価が得られないという理由で、その意義を認めるが、MBA教育を受けることを希望しないという人も非常に多数存在するだろうということは、日本におけるMBA教育の浸透の機会を示している。

このようなMBA教育に対する脅威を機会に変えるために、すべての日本の経営学分野の専門職大学院にとって重要なことは、一人でも多くのMBAの学位を持った人の成功例を企業に送り出すことである。MBAの学位を持つ人が日本の企業に多大な貢献をするということを示せるかどうか、MBA教育の日本企業における浸透度を高める鍵となる。日本企業は、まだ、MBAの成功例を多く見ていないし、その有用性を認めていない。米国のように、MBAの学位がキャリア・パスの一部に組み込まれているというような段階には程遠い。

【内部環境における強さと弱さ】

本専門職大学院の内部環境の一番の強みは、非常に優秀な有職者が、一学年の定員69名を大幅に上回って応募し、入学後は、学生として、フルタイムの仕事をこなしながら、フルタイムの負担に匹敵するMBAのカリキュラムをこなして、素晴らしい修士論文を書いて修了できていることである。つまり、学生の質の高さが、本専門職大学院の最大の強みである。

本専門職大学院は、今までの修了生742名のほぼ全員が、日本企業に多大な貢献を与える知識

と能力を持つという意味で、MBAの成功例であると認識している。このポジティブな認識は、今までの、頻繁なステークホルダーからのフィードバックと教員の直接の観察に裏付けされたものである。経営全般の体系的講義、プロジェクト方式、修士論文作成を組み合わせた教育課程と、それを提供する教員組織、管理運営組織は、現在、有効に機能していると考えられる。独自の「プロジェクト方式」と「研究に基礎を置く教育」を特徴とする教育システムが、本専門職大学院の強みである。

「プロジェクト方式」と「研究に基礎を置く教育」を特徴とする教育システムの運用には、最先端の経営学の優秀な教員が多数必要である。本専門職大学院は、本研究科全体の教員の強いサポートの基に成り立っている。また、本専門職大学院におけるMBA学生が持ち込む経営問題は、本研究科の教員の研究に資するところは多い。このように、本専門職大学院と本研究科のシナジーが、本専門職大学院の強みである。

本専門職大学院のさらなる強みは、国立大学法人の神戸大学の一組織であるということである。様々な制約は伴うものの、財政基盤は、安定したものとなっており、高等教育研究機関として必要な基本的な施設設備は充足されている。また、京阪神の経済圏に位置する、神戸の六甲山麓の高台の美しいキャンパスは、稀有な強みである。

一方、国立大学法人の一組織であることから生ずる弱みは、運営管理における制約の多さと財源規模の縮小である。本専門職大学院は国立大学法人であるため、財源は文部科学省から配分される運営費交付金等といわゆる外部資金（競争的資金）の2種類からなる。なお、毎事業年度交付される運営交付金とは、一定の算定ルールに基づいて計算される学部・大学院教育経費、附属施設等経費、教育等施設基盤経費に特別教育研究経費を合算した額から、入学料・授業料その他のいわゆる自己収入を差し引いたものであり、毎年、1%のペースで減額されている。大学本部は、人件費等の大学全体で管理する経費を差し引いた上で、各部局に予算を配分しており、その予算の範囲内で本研究科を運営している。

さらに、予算要求については、神戸大学が国立大学法人として、文部科学省に概算要求する制度であるので、予算措置・財務戦略についての研究科レベルの立案には、制約が多いものとなっている。中でも、国立大学法人化以前から国の方針による職員数の減員、国立大学法人化後も効率化係数による運営交付金の減額、総人件費改革による人件費の抑制に伴い教育研究支援職員が減少している。

【戦略立案の要点】

すべての日本の経営学分野の専門職大学院にとって重要なことは、一人でも多くのMBAの学位を持った人の成功例を企業に送り出すことである。本専門職大学院の認識は、この成功例を米国のMBAの教育課程の単なる移植では生み出すことはできず、日本型のMBAの教育システムの確立が前提となるということである。それが、プロジェクト方式と修士論文作成を含む、「研究に基礎を置く教育」の確立である。従って、このプロジェクト方式を中心とした教育システムを精緻化していくことが、本専門職大学院の戦略立案の要点となる。企業内における成功例の貢献度、影響度を一例ごとに確実に増大させていくということが、いかなる戦略立案においても要点となる。

もちろん、本専門職大学院の定員を増加させ、企業に送り出す人の成功例の数の面からインパクトを増すということも考えられるが、予算と教員定員増を伴う、文部科学省の決定事項となる。従って、成功例の質の向上のみを当面考えることにならざるをえない。

プロジェクト方式と修士論文作成では、学生が現実的に職場で直面する多岐にわたる経営問題について、教員が研究指導をする。従って、本研究科の教員ほぼ全員が、何らかの形で、この研究指導に当たることが望ましい。また、専門職大学院の専任教員が、一般博士課程の研究指導に当たるとも、教員個人の研究の深化とその資質の向上が専門職大学院での教育研究に資するという面からも必要なことである。

しかしながら、本認証評価の基礎となる専門職大学院設置基準において、現在、経過措置として認められている、専門職大学院の専任教員の一般博士課程における研究指導兼任が2013年から認められなくなる。本研究科において、一般博士課程の研究指導を行わない教員を専門職大学院の教育のみに特化した形で配置することは、神戸方式のMBA教育システムには適合せず、本研究科の予算の非合理的で、無駄な支出になり、ひいては、日本のMBA教育の発展を妨げるものとなる。専門職大学院設置基準の研究指導兼任規定の見直しは、是非とも必要である。

V. 行動計画の策定

本章では、最初に、IV章での考察を基に、III章で導出した課題に対応する形で解決策を挙げる。その後、それぞれの解決策の重要度を論じ、履行年次計画を述べる。

(V-1) 課題解決策

【解決策：教育研究上の目的】 職員のサポート体制の確保が必要である。大学の本来業務である教育に対する必要な予算措置ができない現状がある。競争的な研究費を獲得することは可能であるが、元来、研究費は、教育目的に使うべき予算ではない。競争的な教育支援経費を獲得しているが、その予算は、特定の教育目的に使われるべきもので、日常的な業務の執行に使うべき予算ではない。従って、この改善課題を解決する有効な計画はない。現在の国立大学法人の置かれた制度環境の下では、問題解決策を見出すことは難しい。

【解決策：教育課程等】 MBAタスクフォースの議論を経て、教授会で承認され、2008年度から、大幅なカリキュラム改訂を実施する。具体的な、カリキュラム改訂の概要を「資料19：2008年度からのカリキュラム改訂」に示す。

「資料19：2008年度からのカリキュラム改訂」

【授業時間】

- ・ 土曜日の授業は現状の4コマ（1.5時間×4）の体制から、5コマ（1.5時間×5）、8時50分～18時30分の体制に移行する。
 - ・ 平日夜間は1コマ週2～3回の体制から金曜日に2コマ、18時30分～21時40分（10分休憩×1）の体制に移行する。
- 改訂理由

土曜日の授業時間のキャパシティを25%増にすることにより、土曜日のみ1年半の通学で課程修了を容易にする。このことは、社会人学生への便宜、阪神圏以外の社会人学生への便宜、教育の質保証につながる。さらに、平日は金曜

日の2コマ分の授業のみ梅田駅ターミナル地区で提供することで、中之島キャンパスの賃貸料を削減し、大阪市内以外のMBA学生への便宜を図る。

【プロジェクト方式の精緻化】

- 現在は、1年前期にプロジェクト実習、後期にプロジェクト研究、2年前期に修士論文作成を行っているが、1年前期にケースプロジェクト研究（2単位－現在のプロジェクト実習）、後期にテーマプロジェクト研究（2単位－現在のプロジェクト研究は廃止する）を行う。さらに、1年前期に修士論文作成指導の導入部分を行い、1年後期に、修士論文指導を開始する。修士論文の指導は、当面原則教員5名で行う。
- 現代経営学演習は、1年半で8単位とする。（現状は、2年前期のみで8単位）

改訂理由

グループによる自発的な学習を推進するため、ケースプロジェクト研究からより高度なテーマプロジェクト研究へと発展する流れを作る。現状では、1年後期のプロジェクト研究が、グループによるプロジェクト研究というよりは、個人の修士論文指導となる場合もあり、中途半端な位置付けになっている。一方、個人研究では、早期に問題意識を高め、本格的な研究も1年目の2～3月までには始まるようにし、十分な時間を与える。

【1単位科目の設置】

- 1単位科目のスポットとして、金曜日の夜間2コマと土曜日の午前2コマの一部を充てて、8コマ1単位の選択科目を提供する。1単位科目では、環境経営、企業評価、グローバル戦略、コーチング等の産業テーマやカレントトピックスに特化した専門科目について取り扱う。

改訂理由

専門性、時事性のある1単位科目を提供し、カリキュラムの深みを増すようにする。若手教員が1単位科目を担当することにより、MBA教育を経験し、MBA教育スタッフの世代交代をスムーズに行う。

【専門職学位論文（修士論文）の公開の原則について】

- 修士論文を原則公開とし、それが可能となるような修士論文指導をする。しかしながら、適切な理由が提示されれば、修士論文を非公開とすることも認める。

改訂理由

調査対象企業の守秘義務の問題はあるが、研究成果を公開することにより、社会的な責務を果たし、社会的なインパクトを増し、研究の累積的な進歩を促す。

【修了要件（専門職学位課程）の変更について】

現状		新規	
区分	必要単位数	区分	必要単位数
プロジェクト実習、プロジェクト研究、現代経営学演習を除く（第8群）科目	20単位以上	ケースプロジェクト研究、テーマプロジェクト研究、現代経営学演習を除く（第8群）科目	22単位以上
プロジェクト実習	2単位	ケースプロジェクト研究	2単位
プロジェクト研究	2単位	テーマプロジェクト研究	2単位
現代経営学演習	8単位	現代経営学演習	8単位
合計	32単位以上	合計	34単位以上

「プロジェクト方式」の精緻化のために、1年前期の「ケースプロジェクト研究」（旧プロジェクト実習）に加え、後期に「テーマプロジェクト研究」を導入し、修士論文作成のための「現代経営学演習」との役割分担を明確にする。ケースプロジェクト研究とテーマプロジェクト研究は、中核人材が持つべき事業観、人間観、洞察力、行動力、企業家精神を、グループで自発的に学習できるように指導するものである。ケースプロジェクト研究は、その有効性が検証されているが、それをさらに、どのように洗練させるか、現代経営学演習との役割分担とシナジーをどう作っていくかを今後数年間にわたる実施を通じて解決していく予定である。随時、担当教員間で検討し、MBA教務委員を委員長とする専門職大学院運営委員会でさらなる議論を重ねる予定である。

産業テーマやカレントトピックスに特化した専門科目についても、2008年度から、改訂するカリキュラムで一部試行される（環境経営、企業評価、グローバル戦略、コーチング）。新規科目の内容、教員の教育能力、土曜日に5コマ（1.5時間の授業が5回が標準となること）の授業の実

施、新規科目の受講による既存科目の未消化等の様々な問題の発生が予想される。これらの点について、専門職大学院運営委員会で検討を加えていく予定であるが、問題が深刻であれば、MBAタスクフォース委員会を設置して問題に対応していく計画である。

【解決策：学生 1】 MBAタスクフォース委員会を組織し、アドミッション・ポリシーの周知公表の方法の改善と修士論文に係る研究指導體制について議論し、2008年度中に改善案を作成する。

【解決策：学生 2】 授業評価データの有効な利用方法については、2008年度のデータの収集後に、その有効利用の方法について、専門職大学院運営委員会で議論する。

【解決策：学生 3】 本研究科のFD委員会を通じて、神戸方式のMBA教育に特化したFDを2008年度から実施する。

【解決策：教員組織】 専門職大学院設置基準と本専門職大学院の教育システムとの不整合性は、特徴のあるMBA教育を発展させるという見地から、本専門職大学院にとっては、自身のみでは解決できない性質の本質的な課題であるので、実務家教員の構成比率要件、及び2013年以降における、専門職大学院での講義・演習と博士課程の研究指導をともに担当することの制度的な許容について、関係機関（ABEST21を含む）と要望していく。

【解決策：管理運営と施設設備】 事務職員・支援職員を確保する術は、非常勤職員を増やすことしか現状では考えられず、非常勤職員の増員については、本研究科の予算にも大きく影響するため、引き続き検討する。事務職員の業務習熟度の向上については、学内研修及び職場での研修を通じて、その能力の研鑽に努めていく。また、教室の整備の改善については、文部科学省への予算要求をはじめとして、あらゆる機会を通じて予算獲得の努力をする。

（V-2）重要度と履行年次計画

（V-2-1）重要度が高位の項目

IV章で議論したように、MBAの学位を持つ人の成功例を企業に送り続けることが、本専門職大学院にとって重要なことであり、そのために、経営学全般の講義科目、プロジェクト方式、修士論文作成からなる教育課程の精緻化に専念することが肝要である。2008年度から実施している大幅なカリキュラム改訂の実効をあげること、即ち、**【解決策：教育課程等】**を2008年度に試行し、2009-2010年度にその完成度を増すことが何よりも重要である。

さらに、IV章で指摘したように、**【解決策：教員組織】**にある専門職大学院設置基準と本専門職大学院の教育システムとの不整合性は、専門職大学院設置基準の経過措置が切れる2013年には、深刻な問題となる。特に、専門職大学院での講義・演習と博士課程の研究指導をともに担当することが許容されない（専門職大学院設置基準附則2項の経過措置）ことになれば、本専門職大学院が必須と考える教育システムを実行する教員組織の維持ができなくなる。2013年度は、次回の

専門職大学院の認証評価の年度に当たるので、2010年度までには、専門職大学院設置基準附則2項の研究指導兼担に関する現在の経過措置が経営学分野において、永続的な措置になるように、関係機関（ABEST21を含む）とともに要望していきたい。

（V-2-2）重要度が中位の項目

学生関連項目が、重要度が中位の項目に当たる。**【解決策：学生1】**のアドミッション・ポリシーの周知公表については、2008年度内に改善案を作成する。**【解決策：学生2】**の授業評価データの活用については、2006年度から始めているので、2008年度までの3年間のデータを基に、2009年度内にその有効な活用の方法を考える。**【解決策：学生3】**のFDについては、2008年度と2009年度をその試行期間とし、2010年度内にFDの完成形を考える。

（V-2-3）重要度が低位の項目

【解決策：教育研究上の目的】と**【解決策：管理運営と施設設備】**における事務職員・支援職員の確保の問題は、予算配分を必要とするので、その重要性にもかかわらず、制約の多い国立大学法人の一組織として、非常に解決策がとりにくい問題である。現状においては、国立大学法人の組織が従うべきルール範囲で、行動せざるをえない問題であるが、その解決策を模索していきたい。

VI. 要望事項

本専門職大学院の認証評価において、専門職大学院設置基準が認証評価の一つの根拠となっている。次回の2013年の認証評価までに、専門職大学院設置基準の附則で2013年までの経過措置として認められている、専任教員の研究指導兼担についての規定を経営学分野の専門職大学院に対しては、永続的な規定とすることを要望する。この経過措置の期限が切れれば、本専門職大学院で現在行っている、MBA教育と博士課程の研究指導の兼担ができなくなり、本専門職大学院を含む、本研究科全体の教育研究システムが機能しなくなる。以下に、この要望の根拠を述べることにする。

現状の専門職大学院設置基準は、法科大学院とMBAスクールに同一の基準を適用しているが、教育の質を保証するためには、研究の位置付けという点において、異なったものになるべきだと考える。法科大学院においては、法律とその解釈は、時とともに余り変化する性質のものではない。また、社会に有益な法曹を育成するという点で、カリキュラムの内容も確立されたものが期待される。しかしながら、経営環境は、変化が常で、それに伴い、経営を考える時のフレームワークも変遷していく。もちろん、経営の根幹にかかるところは普遍だが、教員が経営学を教える時に、経営学の古典から最新の理論までを俯瞰して、体系的に把握していないと、社会に有益な経営人材を育成することはできない。従って、経営分野の教員は、常に、最先端の研究に従事していなければならない。例えば、米国のビジネススクールの認証機関である、AACSB Internationalにおいても、有資格である学術教員と実務家教員の合計は全教員の90%以上でなければならない、並びに有資格である学術教員は全教員の50%以上でなければならないという最低基準を定めている。一方、実務家教員の最低比率は定めていない。このように、米国の基準は、ビジネススクールの教育では教員の研究能力が根幹となることを意識したものとなっている。

専門職大学院での講義・演習と博士課程の研究指導をともに担当することは、「研究に基礎を置く教育」と「プロジェクト方式」を強調する神戸方式の教育研究システムにおいては、とりわけ重要である。研究が教育内容を生み出し、教育が研究課題を与えるというサイクルの維持が、神戸方式の教育システムのエッセンスである。この特徴があるがゆえに、本専門職大学院が学生、修了生、企業から高い評価を得ている。本研究科の教員のほとんどが、専門分野での研究のリーダーであり、その高い研究水準に支えられた、神戸方式のMBA教育が実現されている。

専門職大学院設置基準と本専門職大学院の教育システムとの不整合性は、専門職大学院設置基準の経過措置が切れる2013年には、深刻な問題となる。特に、専門職大学院での講義・演習と博士課程の研究指導をともに担当することが許容されない（専門職大学院設置基準附則2項の経過措置の終了）ことになれば、本専門職大学院が必須と考える教育システムを実行する教員組織の維持ができなくなる。2013年度は、次回の専門職大学院の認証評価の年度に当たるので、2010年度までには、専門職大学院設置基準附則2項の研究指導兼担に関する現在の経過措置が経営学分野において、永続的な措置になるように、関係機関に要望する。

《添付資料1：MBA修了生からのアンケート調査》

A アンケート調査の対象者と実施時期・方法

2006年9月までの修了者の一部を対象として、神戸大学MBAプログラムの同窓会組織であるMBA Cafeの例会において、アンケートを実施した。

【アンケート調査実施の概要】

日時：2006年10月1日（土）午後4時～4時30分

場所：神戸大学大学院経営学研究科アカデミア館504号室

回答者：修了生27名（内訳：1989年入学生（1名）、94年入学生（1名）、98年入学生（2名）、2000年入学生（1名）、01年入学生（1名）、03年入学生（6名）、04年入学生（12名）、05年入学で06年修了生（3名））

実施者：MBA教務委員（松尾博文教授）

実施方法：アンケートの趣旨を説明して、下記の質問項目に対して、自由記述で回答を求めた。

質問項目：神戸大学の社会人MBAプログラム全般、また、プロジェクト方式を通じて何を学んだか、あるいは、どういう能力が育成されたのかを書いてください。

B アンケート調査の趣旨

2000年度から2001年度の社会人MBAプログラムの自己点検・評価に際しては、MBAプログラム全般について「経営学研究科における大学院教育（社会人MBAコース）の実態とその教育効果や社会的意義を明らかにし、その質の向上と改善に役立てること」を目的とし、詳細なアンケート調査が実施された。また、2002年度から2003年度においては、「プロジェクト方式」による教育の評価について、クリティカル・インシデント法（修了後、振り返って最も印象に残っている出来事を具体的に聞く調査方法）による調査が行われた。この2つの調査、及び、その他のインプットを基に、社会人MBAプログラムのシステムティックな改善が実行されている。

「プロジェクト方式」については、2002年度から2003年度の社会人MBAプログラムの自己点検・評価において、修了生からみたメリット、デメリットがまとめられている。グループ研究を通して、社会人院生が相互協力しながら研究する機会を得られるという利点があり、社会人院生の志向は、一般院生の志向とは若干異なり、独創性やオリジナリティよりも、現実の経営の問題に対する「問題解決」にあるため、共同研究が進みやすく、満足度も比較的高いように思われると記述されている。しかしながら、その運用面では、担当教員により、プロジェクト方式を通じて、MBA学生に何を学ばせるのか、あるいは、MBA学生のどういう能力を育てていくのかについては、多種多様な解釈が存在し、カリキュラムを改善していく上でのゴールが不明確になっているという問題点がある。一方、神戸大学の社会人MBAプログラムへの入学を考慮している社会人に対しても、プロジェクト方式の教育のゴールが、明確にコミュニケーションされていないという問題点も過去たびたび指摘されてきた。そこで、今回の調査では、MBA修了生に、神戸大学の社会人MBAプログラム全般、また、プロジェクト方式を通じて、何を学んだのか、あるいは、どういう能力が育成されたのかを自由な形式で回答してもらった。

C アンケート調査の結果と分析

アンケートの結果を3つの表に分けて整理した。[表VI-1-11] 社会人MBAプログラムに対する修了生の意見のまとめ、[表VI-1-12] 社会人MBAプログラムに対する修了生の意見：「神戸大学の社会人MBAプログラムのプロジェクト方式を通じて、何を学んだか、あるいは、どういう能力が育成されたのか」、[表VI-1-13] 社会人MBAプログラムに対する修了生の意見：「卒業してからの社会人としての経験をを通じて、神戸大学の社会人MBAプログラムのカリキュラムのせいで学ばなかったが、学ぶべきであったこと」である。各表においては、アンケートに記述された修了生の類似な意見を集め、その集合に表題名を付け、項目とした。

表VI-1-12 社会人MBAプログラムに対する修了生の意見：「神戸大学の社会人MBAプログラム全般を通じて、何を学んだか、あるいは、どういう能力が育成されたのか」

項目1：経営に関する体系的理解

- ・ 経営に関する体系的知識インデックス→ビジネスモデルなど抽象的思考および議論スキル。
- ・ MBAプログラム全般により、広範な知識を獲得できた。
- ・ MBAプログラム全般：経営については（研究職ゆえ）よく判っていなかったが、そのフレームワークみたいなものを知ることができた。しかし実務での応用をサポートしているので、あまり身に付いていないと反省。
- ・ 幅広く多くの経営学全般について学ぶことができた。
- ・ 経営をマクロでとらえる力がアップした。
- ・ 大学、大学院が工業専攻であったため、技術的事項については、かなり自信を持っているが、経営的事項については、MBAプログラムを受けるまでは、何も持っていなかった。MBAプログラムにより、基礎的な会計、経営戦略、リーダーシップ論等が体系的に身につけられた。
- ・ 従来、経験で得たものをあらためて体系的な知識として整理できた。
- ・ 経営学の学問体系、経営学とはどのような要素があるのか。
- ・ 自分の職域に最も近いMOTという学問領域があること。また、その内容。
- ・ 経営学全般における広範な知識の醸成（あくまで基礎的なもの）
- ・ 一般カリキュラムの学習を通して、体系化された経営学の知識・知見を学ぶことができた。これは理科系を歩み、企業の中でも専門職に近い立場にあった私にとっては、新鮮かつ貴重な経験、財産となった。

- ・ 経営学を体系づけて学ぶことができた。また、学ぶ方法について学習できた。
- ・ 経営学において高度な専門知識を体系的に身につけることができた。
- ・ 自分の専門領域であるマーケティングだけでなく、経営戦略・HRMについて知識を身につけることができた。

項目 2：経営全体に対する視野の育成

- ・ 様々なケースを学ぶことで、自分の属する業種以外の知見を広げることができた。
- ・ MBAプログラムを通じて、ビジネス戦略、プロセス等の理解を深めるとともに、課題解決のためのフレームワークを身につけることができた。
- ・ 極めて実利的な講義が多く、興味深い一年半となった。
- ・ 日本的MBA教育により、現職の遂行について障害を起すことなく、能力を身につけることができた。
- ・ 私は人的資源活用に関しての事を多く学んだが、自分の仕事である経営コンサルト業務やセミナー講演を実施するにあたり、より内容が充実できるようになった。

項目 3：異業種、異業界の社会人との議論から、多様な考え方、視点の育成

- ・ 他業種・他業界比較し、アナロジーとして自社に活用するスキル
- ・ プロジェクト方式では、業界が違ふと考え方も違ふものだと実感しました。
- ・ 異業種の成功要因とモデル化の方法を学ぶことができた。そのおかげで、自社の事業を相対的に見ることができ、可視化する能力が身に付いたと思います。
- ・ 同時に異業種とのメンバーとの議論で、より多角的な視野を持つと共に、普遍性と特殊性が理解できる能力を得た。
- ・ 異業種、業種を超えた共通の課題の発見と、業種間の連携による解決（新たなビジネスのチャンスの発見）など。
- ・ 異業種の同級生とのかかわりあいの中から、自分が所属する会社の特殊性、もしくは共通性を感じることができた。
- ・ 「業界」「職種」というワクを離れて、ビジネスや経営についてのモノの見方を学べたと思います。
- ・ プロジェクト式：「プロジェクト式」とは、一つのテーマに対して数人で取り組んで分析することだと思うのだが（ミニプロはそうでした）、修士論文では、個々人が個々人のテーマを追求するのに一生懸命で、あまりプロジェクト的ではなかった。プロジェクトだと、ひとりでやるよりも視点や調査範囲が広がるというメリットがあると思う。また、修士論文では、実際の調査などを通じて、参考になったことが多かった。
- ・ 良き同僚、異業種、他社の仲間ができ、視野の拡大はもとより、人脈形成に大きく役立った。また優秀な人に負けぬ努力をしてゆこうとする動機が生まれた。
- ・ 様々な方々の情報分析法、能力について学ぶことが多数あった。またMBA同級生との議論において、自分のバックグラウンドがかなり片寄っており、技術者の視点でしか、ものごとをみていないことを痛感させられた。
- ・ 全体を通じては、人間のネットワークが広がり、優秀な人の生き方や考え方、人間性を学ぶこともできたと思う。
- ・ 異業種、仲間と、ネットワークが構築された。

項目 4：グループでの問題解決法、合意形成法の習得

- ・ プロジェクト方式を通じ、チーム内の意見のとりまとめ、結論へ導くプロセス、方法を学んだ。
- ・ コラボレーションの重要性と、多様性の重要性です。具体的な学問領域としての説明は難しいですが、自分にはない考え方、反対意見、それを統合する skill かと思います。という意味ではテクニカル skill、ヒューマン skill、コンセプトチャル skill で言えば、説明できる気がします。
- ・ ディスカッションを通じて合意形成を行うプロセス
- ・ プロジェクト方式については、多種・多様な意見をどうとりまとめるのか、おとしどころはどうするのか、リーダーシップをどうとるのか等、実務の進め方についても、得られた。
- ・ プレゼンテーションするスキルを上げることができた。

項目 5：実務と理論の融合と専門的知識の深化

- ・ プロジェクト方式であることにより、より自分の仕事に近い視点で学び、今後に活用できるであろう知識と技術を身に付けることができた。
- ・ 特定の経営学領域において、自分の問題意識、業種の課題について、深く掘り下げた研究が行えた。
- ・ 実務との架橋方法
- ・ 実務経験の理論化
- ・ 社会科学の一つとして経営学を学び、過去にどのような研究が行われ、自分の問題意識をどのように解決していくのか、その手法について学びました。
- ・ プロジェクト方式により、とりわけ修士論文へ向かうゼミ学習の中で、一般講義によって学ぶこと（体系化され、純粋化された学問）と日常業務をつなぐことの重要性、困難性を学んだ。結果的には、社会は後者で動いているが、前者を知った後者と知らない後者の差が大きいことを痛感している。
- ・ 論文作成に際しては、職場での問題意識をとアカデミックな研究を自分の頭の中でつなぐ作業は新鮮でした。(art, science, craft の重要性、ref. ミンツバーグ)
- ・ 日頃ばくせんと疑問に感じていた点を、修士論文のテーマに研究することができたことが意義深かった。そのテーマを既存の理論をベースに融合することにより、異業種の方（ゼミの同級生）から、客観的な意見を得られたこと、

- それにより、自社の業界の中の位置づけを知ることができた。
- プロジェクト方式では、主に論文作成過程において、専門的な研究を行うことができた。

項目 6：経営問題の分析、解決、課題設定の能力

- 日本での経営における問題点の把握（解決策までは至らない）
- 経営活動で生じる問題の分析力、解決策の立案評価能力
- 将来の経営課題の形成能力

項目 7：社会科学的アプローチの習得

- フィールドワークによるリサーチ（情報収集と分析）スキル
- 社会科学領域における研究方法。解析の仕方、論文の書き方という能力が育成された。
- アカデミックな background

項目 8：経営史的視点、経営学のセンス

- 「能力として」よりも、経営史的な視点の導入が役に立っている。
- 筋のいい書籍、論文を見る目を養うことができた。

項目 9：論理構成能力

- 経営に関する全体像を理解し、判断するための論理的思考も行えるようになった。
- 一つの物事を深く分析する能力
- 自分の意見、主張を相手に納得させる論理構成力
- 論文を書くということで、人を説得する際の理論（話）の流れ、展開の重要性に気づかされました。
- 多面的な視点での問題分析、論理構築（プロジェクト方式という名前がイマイチではないか。どのようなものか、どのようなことをやるか、イメージがわきにくいため）
- 経営に関する基礎知識はもちろん、何もないところから、何かしらの回答や道筋、方向性を示すための思考、能力をきたえられた。
- 特に修士論文の作成、先生からの指導により、課題の選定、一つの問題について参考文献を読み自分で深く考えることを身につけられたと感じた。
- 考え抜くこと

《添付資料 2：2007 年度前期 組織行動応用研究（詳細シラバス）》

＜科目の基本情報＞

科目名 組織行動応用研究

単 位 2 単位

担当教員名 金井壽宏：メールアドレス tkanai@kobe-u.ac.jp

高橋 潔：メールアドレス ktakahas@kobe-u.ac.jp

場 所 教室（神戸大学六甲台キャンパス）

開講日 Day1 6月16日（土）

Day2 6月30日（土）

Day3 7月21日（土）

Day4 8月4日（土）

時 間 土曜日第 1～4 時限（8:50～16:40）集中で開講します。必ずしも校時（チャイム）にとらわれず、適宜休憩を入れつつ、全日の連続講義形式でおこないます。

T A 服部泰宏：メールアドレス der-sache@hotmail.co.jp

※紹介 この組織行動応用研究の T A を担当する服部氏は、組織コミットメントの研究を経て、今は、個人の組織へのかかわり合いの強度を見るだけでなく、そのかかわり方の内容をつぶさに調べるために、心理的契約（個人と組織の間の契り）について、調査を進めています。また、テーマによっては、金井研究室の他の一般院生に陪席をお願いする日もあろうかと思いますが、その都度、ほかのゲストといっしょに必ず紹介します。

But actually, unlike the snail,
we carry our homes within us
which enables us
to fly
or to stay
, _____
to enjoy each.
(John Cage)

だが実際には 蝸牛(かたつむり)とちがって
我々は自分のなかに 家を持ち歩いており
そのため
飛んだり
動かずにいたり
, _____
どちらも楽しめる
ジョン・ケージ (柿沼敏江訳)

担当教員 略歴と著作

金井壽宏（かないとしひろ）

略歴

1954年 神戸生まれ
1978年 京都大学教育学部卒業
1980年 神戸大学大学院経営学研究科博士前期（修士）課程を修了
1989年 MIT（マサチューセッツ工科大学）でPh.D.（マネジメント）を取得
1992年 神戸大学で博士（経営学）を取得
1980年 神戸大学経営学部助手、1994年より同大学教授

著書

『変革型ミドルの研究』白桃書房 1991年
『ニューウェーブ・マネジメント』創元社 1993年
『企業者ネットワークの世界』白桃書房 1994年など

高橋 潔（たかはしきよし）

略歴

1960年 大阪生まれ
1984年 慶應義塾大学文学部卒業
1995年 慶應義塾大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学
1996年 ミネソタ大学（University of Minnesota）経営大学院博士課程修了（Ph.D.）
南山大学経営学部講師、南山大学総合政策学部助教授、神戸大学大学院経営学研究科助教授を経て
2006年より神戸大学大学院経営学研究科教授

著書

『コンピテンシーラーニング』（共同執筆）日本能率協会マネジメントセンター 2002年
『経営とワークライフに生かそう！産業・組織心理学』（共著）有斐閣 2006年
『CSR 働く意味を問う』（共同執筆）日本経済新聞社 2007年など

I. 授業のテーマと目標

この科目のテーマは、組織における人間の行動です。授業の目標は、組織におけるさまざまな人間の行動について、受講者一人ひとりが自分の経験と理論をリンクさせることによって、自分の仕事・職場・組織について理解を深め、有効な行動を自分がとれるように、また周りのひとに働きかけられるように、内省と診断を行うことです。要するに、「組織行動」（OB）という学問領域の中で学ぶさまざまな理論を、現実に応用していくことなのです。それを、Research-based Educationの一環として行いたいと考えています。加護野教授が神戸方式として提唱されているBJL（By the Job Learning：仕事を中断することなく学び、働きながらだからこそ、しかも大学ならではの深みをもって学習すること）をめざします。

経営の現実はずべて、人間を通じて行われる組織的活動です。経営学というと、数字の分析だけだと思っているひとには意外に感じられるかもしれませんが、人間を正面切って扱う分野が経営学の中にもあります。それが「組織行動」です。ほとんどの米国のビジネス・スクールでは、第1学期の必須科目ですので、それに倣って前期に開講します（MBA教育には、課題も多くキツイ科目が多々あるなかで、OBを学問的精力剤・清涼剤として作用させたいこと、戦略論や会計学と比べると、リーディングが多くても理解に手こずるものが少ないこと、また、キャリアの問題、意欲の問題、グループワークの持ち方など、皆さんが抱える日々の問題がOBに直結することなどがその理由です）。さて、BJLについてすこしだけ説明させてください。会計学を習わずに、会計に関する専門的知識を経験だけに依拠して獲得することは、（経理部門のひとやCPA保持者を例外とすれば）かなりむずかしいことですが、一方で、組織行動論を習わなくても、10年以上も会社のなかで働いていれば、ひとはなぜ働くか（ワーク・モチベーション）、どうやれば部下がついてくるのか（リーダーシップ）などについて、自分なりの考えやものの見方、指針などをもっているはず。それを皆さんが実践から築いてきた持論だとしますと、経験から出た持論を、研究から出てきた理論と接合していくことによって、自分の経験にしっかりとくる深く考察されたセオリーを導き出していきたいというのが、このコースのねらいです。「よい理論ほど実践的なものはない」（K. レビン）という教えに近い立場を尊重します。

科目名は耳慣れないかもしれませんが、「組織における人間行動」（Human Behavior in Organizations）というのは長すぎるので、一般的には略称で、「組織行動（OB：Organizational Behavior）」と呼ばれています。専門職大学院生向けのコースですので、正式な科目名称としては、末尾に応用研究という言葉がついて、「組織行動応用研究」と呼びます。経営学全体が応用学問分野なので、現実に関与することを目指していますが、「応用（Application）」というだけでは、足りないところがあります。応用学問では、一般に、基礎学問分野ですでに存在する「理論」や、そこから出てきた「概念」や「尺度」や「ツール」を、日本の産業社会や企業の現実に応用することを求めていきます。しかし、基礎学問分野からの借り物の応用にとどまらないところが、神戸方式のミソです。すでにわかっていることを現実のなかで、実施・実践していくプロセスから新しい理論が見つかったり、仮説が発見されたり、新しいアイデアが出てきたりします。応用だからこそ、Research-based Education（きちんとした研究にもとづく教育）やB

JLがいっそう大切になるのです。借り物を応用するだけでなく、現実と学理を融合する経営学のなかから、研究そのもののフロンティアも進展させる。そのような進展のなかから、応用を通じて、基礎学問分野にフィードバックされるような学問的貢献もおおいにありえます。そして、フロンティアを開拓するような Research-based Education や BJL という方法こそが、もっとも役に立つ実践的な学問のあり方であるという理解を、組織行動という分野を通じて、深めていただきたいと思います。

内容的には、ひとの問題を中心にマネジメントを考えるとということかについて、理解を深めたいと思います。われわれは、リーダーシップとモチベーションが、OBにおける中心トピックだと思っています。ほかならぬ自分のやる気、がんばる気がワーク・モチベーションであり、また人々のモチベーションに働きかける能動的な影響力過程がリーダーシップです。われわれは、神戸大学でMBAを取得された皆さんが、それぞれの活躍の舞台でリーダーシップを発揮していただきたいと強く希望しておりますので、今年度の授業の中で、リーダーシップと題していないセッションにおいても、折々のトピックに関連して、リーダーシップを底流にふまえた議論を展開していきたいと思っています。モチベーションとリーダーシップと併せて、長い目で見た仕事生活という意味でのキャリアという問題にも、ポイントごとにふれていきたいと思っています。ほかならぬMBAを目指す皆さんひとりひとりのキャリアの問題を考えるとともに、管理職、経営者になるにつれ、自分の下で働くひとたちのキャリア発達のためになにができるかというマネジリアル・インプリケーション（経営にとっての意味合い）も考えていきます。神戸大学大学院経営学研究科ではさまざまな先進的な試みと意欲的な実験をしてみたりしましたし、担当教員のうちのひとり（金井）も、平成2（1990）年度からMBA教育にタッチして来ました。まだまだ不備な点や試行錯誤もありますが、できる限りしっかりとしたインターラクティブな講義と議論を行いたいと考えています。4回の土曜日にお会いするたびに、それぞれ違ったトピックで、理論と経験の橋渡しを行うために、しっかりと準備いただくよう期待しています。MBAを取得したあとも、皆さんが組織のなかでいいキャリアを歩み、組織のなかでうまく影響力を振るううえで、この科目から学んだことが役立つことを希望しています。また、組織・人事を業務とする分野にキャリアのある時点で携わることになったときには、学んだコンテンツが仕事に直結する場面もあるでしょう。

また、実践的持論（practical theory-in-use）が、このコースを取る前と取った後で、どのように変化・進歩したかについてみるために、ビフォー・アンド・アフター・レポート（BAR パーと略称）を提出してもらいます。また、それ以外に、担当者ごとに1つずつのレポートが課されます。

<持論をめぐる事前レポートと事後レポート Before and After Reports of Theory-in-Use on Motivation and Leadership : BAR>

われわれは、わざわざひとから習わなくても、たとえば、「あのひとは外向的だ」「あのひとはとことんやりぬくタイプだ」などと、日常のなかで話します。ということは、パーソナリティやモチベーションについて、自分なりの考え（持論）をもっているということです。リーダーシップについては、「〇〇すれば、ひとはついてくるものだ」というように、自分なりの持論をはっきりともっているか、あるいは意識していなくても暗黙には感じていて、ひとから聞かれればそれなりに答えられる自分の言葉があるものです。

そこで、皆さんには、つぎの箇条書きに回答する形で、モチベーションとリーダーシップの2つについて、事前レポートを作成してください。このコースを履修する前に、また、テキストを読む前に、自分なりの持論を書いていただくようお願いいたします。また、すでになんらかのモチベーション理論やリーダーシップ理論を、自己啓発と読書、社内の研修、社外のセミナー・講演等を通じて学んだことがあるひとも、できる限り自分の言葉で書いてください。提出日は、Day1の第1時限です。

1. 自分が調子よくがんばれているときと、無気力になってしまっているとき、この両者を分けている要因はなんだと思いますか。具体的な場面を念頭において考えてください。
2. 自分の身の回り、概していつもがんばり屋さんのひとと、たいてい手抜きで熱心な姿をあまり見ないひとを比べて、どこに大きな違いがあるのか、考えてください。
3. (1.と関連して)自分が調子よくがんばれているとき、上司はいったいどのような行動を自分に対してとってくれていましたか。行動の特徴を、そのひとの持ち味や発想法とあわせて、振り返ってみてください。
4. (2.と関連して)がんばり屋のひとにいっそう励んでもらい、また、手抜きのひとに発破をかけるためには、どのような行動をとりますか。
5. 自分がこれまでお仕えた上司のなかで、もっとも信頼できるし、このひとならついていってもいいと思ったひとの、発想、行動の特徴、人間としての持ち味には、どのような特徴がありますか。
6. 歴史上の人物のなかですごいリーダーというひと、だれを思い浮かべますか。そのひとのスケールの大きさを示す行動上、性格上の特徴はどのようなところにあると思いますか。
7. (1.と2.をもとに)自分が信じる自分なりのモチベーションの持論を言語化してみてください。(1.) キーワードを並べるレベル、(2.) キーワードを相互に関連づけるレベル、(3.) キーワード間の関連をうまく例示するレベル、(4.) 自分なりのセオリーとしてもっと整理されているレベルのうち、出来る限りより上位のレベルに至るような持論を書いてみてください。たとえば、(3.) で例示される方は、例示に先立って、(1.) キーワードのリスト(2.) キーワード間の関連の記述を記してください。
8. (3.から7.までの素材を元に)自分なりのリーダーシップ持論を、(7.)と同じ要領で、作成してください。
9. すでに、これまでなんらかのモチベーションの理論やリーダーシップの理論を、学生時代、自己啓発と読書、社内の研修、社外のセミナー・講演等を通じて、学んだことがあるひとは、上記の(7.)と(8.)の記述が、だれ

のどのような理論や概念の影響を受けているかについても、記してください。

この事前レポートを Day1 の第 1 時限に提出していただきますが、その際、皆さんのお手元に、控え用のコピーも準備しておいてください。いつでも、持論について答えられるようにしておいてください。OB のコースをとることによって、持論がどのように深まるか、それをぜひ体感してみてください。

事後レポートにおいても、モチベーションとリーダーシップに関して、同様のレポートを作成していただきます。そして、事前レポートと事後レポートとを比較して、持論の内容が、このコースをとることによって、どのように変化、深化、進化、進歩したかを検討したいと思います。

II. 教科書、参考書

この科目では、以下の書籍を、教科書ならびに参考書として指定します。教科書は、セッション全体に関連するものですので、コースが始まる前にざっと目を通しておいてください。

さらに深い学習のために、参考書を適宜参照してください。それ以外にも、関連文献を必要に応じて適宜配布します。また、教科書とは別に、特定のセッションのリーディングのなかには、書籍の購入を要するものもあります。その箇所は、▼▼マークを入れて、目立つようにしています。

また、担当教員ふたりでよく話し合っ、適切と思えるところでは、いくつかの映像を見てみたいと思っております。お楽しみに。

<教科書>

TXT1 金井壽宏・高橋 潔『組織行動の考え方』東洋経済新報社 2004 年

TXT2 二村敏子編『現代ミクロ組織論』有斐閣 2004 年

TXT3 金井壽宏・守島基博・高橋 潔『会社の元気は人事がつくる』日本経団連出版 2002 年

TXT4 金井壽宏『経営組織』日経文庫 1999 年

TXT1 と TXT2 は、組織行動科目全体の理解を進め、さらに、人材マネジメントへの応用を考えるために、教科書として指定されています。TXT1 は、対象読者をビジネスパーソンにも広げて、どちらかといえば、読みやすさを念頭において書かれたものであるのに対し、TXT2 は、基本的には、大学院生と学部学生を対象読者とし、組織行動領域の研究について、学問的立場から詳しく書かれたものです。組織行動科目全体のオーバービューを行うためには、TXT1 と TXT2 を読み進むのが早道かと思えます。

MBA には、人材マネジメント応用研究が別科目として開講されていますが、人材マネジメントは、根っこに OB を基礎にもち、制度面への議論がメインで、OB では組織のなかの人間行動を扱い、それが顕著に表れるのが人事の領域ですので、OB の人材マネジメントへの応用として TXT3 をあげています。TXT4 は、ざっと簡単に一読できるのであげております。

テキストの優先順位に関しては、受講生の関心に応じて、以下のように条件ごとに記述しております。

<せっかちで、全体をまずみたいひと>

経営管理、経営組織、組織行動などといった領域について、全体をまずオーバービューしたいひとは、寝ころんで読めるし、わたし（金井）が書いたもののなかでは、相対的に読みやすいので TXT4 から読んでください。

<MBA レベルの知識を得るための慣らし読みをしたいひと>

優先順位が一番を TXT1 にしてください。TXT1 で慣らしが終わったら、TXT2 に進んでください。ただし、その場合も、とっつきやすい TXT4 をまずはじめに読んだほうが、頭に残りやすいということもあります。

<OB の応用領域として人事の問題をじっくり考えたいひと>

なにはさておき、TXT3 から読んでください。

一昨年、「複数の教科書があがっているときには、プライオリティをつけてほしい」という意見がありましたので、このように記しています。ただし、これらは、テクニカルな面があってわかりにくいとか、予備知識がある文献ではありませんので、上記のように記していますが、TXT4 を先に読んでからは、シラバスに注意しながらも、事前に読む間のあるひとは、OB そのものに興味深いひとは TXT1 と TXT2 を、人事への応用に興味のあるひとは TXT3 に進んでもらえば、けっこうです。

なお、上記の 4 冊は、大学生協の書籍部で購買できるよう手配しております。

<参考書>

REF1 金井壽宏『ハッピー社員——仕事の世界の幸福論』プレジデント社 2004 年

REF2 金井壽宏（編）『あなたの生き方を変える』（対談集） 2002 年

REF3 古川久敬（編）『朝倉心理学講座 13 産業・組織心理学』朝倉書店 2006 年

REF4 山口裕幸・高橋潔・芳賀繁・竹村和久『経営とワークライフに生かそう！産業・組織心理学』有斐閣 2006 年

REF5 上田 泰『組織行動研究の展開』白桃書房 2003 年

<方法論にかかわる文献>

修士論文のための調査の方法について、前期に古澄さん他のリサーチメソッド応用研究を履修された方が多いと思われませんが、そこで足りなかった文献については、たとえば、次の文献を参照してください。

- MTD1 佐藤郁哉『組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門』有斐閣 2002年
 MTD2 田尾雅夫・若林直樹『組織調査ガイドブック』有斐閣 2001年
 MTD3 岩淵千明編著『あなたもできるデータの処理と解析』福村出版 1997年

測定の問題、実際にどのような調査がおこなわれたかなどを、必要に応じて紹介するようにいたします。

略称 凡例

TXT=テキスト (text)

REF=参考書 (reference book)

MTD=方法論 (methodology)

<補足>

セッションごとのリーディング・リストが、さらに追加的な参考文献を知るのに役立つでしょうし、TXT1 と TXT2 には、文献を探したいひとのために、詳細な参考文献リストをつけております。

<自前の文献リストづくり——修士論文のときまでに文献探索力がいりますので>

文献は独力で探すが非常に大事です。大学や地域の図書館も訪ねずに、書店やインターネットでなんの検索もせずに、また、研究テーマをしっかりと絞り込まずに、漫然と「いい本ありませんか」と尋ねてくる方がありますが、これは心得が悪いです。

知りたいことが茫漠としてはっきりしないのであれば、それをより鮮明にするためにも、一方で、自分の仕事経験を内省して本当に何を知りたいのかを考え、それをより具体的にするためにも、まずは、懸命にあらゆる手段で文献を探し努力をしてください。20から30点を所収した文献(著書・論文)リストを作成して、そのうちの4・5割を読み、絞り込まれたテーマに関して、より特定の疑問に答える文献がないことが判明した段階で、「〇〇をさらに考えるために、文献がありませんか」と尋ねるのが本来あるべき姿です。「何かいい本ありませんか?」という漠然とした問いに答えるのは難しいし、質問の意図がよくわからないのに答えるのは誠実ではありません。そういう際に、TXT1 と TXT2 の文献表などを参考にしてください。

組織行動論のコースを履修している期間には、積極的に自分で興味を感じた文献を探して、それに挑戦して読破してください。本屋では本を手にとって見られるので、刺激の源泉です。時間をみつけては、大きな本屋に通うようにしてください。また、アマゾンのウェブサイトを頻りに訪ねてみてください。

取り上げるテーマとの関連で、自分が読んだ本が皆にも参考になりそうと思ったら、現物を持ってきて、そのテーマが取り上げられるセッションのときに、皆に紹介してください。

Ⅲ. 各セッションの構成

土曜全日の形式で開講されますので、4セッションごとのグルーピングを意識しました。

<Day 1: 6月16日> 組織を変革するために 金井担当

1. イントロダクション——組織行動とは
2. 組織文化——自社紹介・自己紹介を通じて
3. 組織変革
4. 変革のためのリーダーシップ理論・持論

<Day 2: 6月30日> 優れた人材の評価のあり方について考える 高橋担当

5. 人事評価
6. 評価にかかわる現代的問題
7. コンピテンシーとは
8. 技能形成と知識創造

<Day 3: 7月21日> 働く人々の内面を理解する 高橋担当

9. 職務満足
10. 組織コミットメント
11. モティベーションの理論
12. 内発的動機 vs. 外発的動機

<Day 4: 8月4日> リーダーシップとキャリアの接点 金井担当

13. 一皮むけた経験とリーダーシップ開発
14. キャリア・デザインとキャリア・アンカー
15. キャリア・サバイバル(戦略的職務-役割計画)とソーシャル・キャピタル
16. ラップアップ——この科目で学んだことをどう実践に活かしていくか

IV. 成績評価の方法

リーダーシップとモチベーションに関する持論についてのBAR（ビフォー・アンド・アフター・レポート）2つに併せて、金井担当部分、高橋担当部分について、レポートをそれぞれ提出してまいります。合計4つのレポートに25点ずつ配分をします。加えて、クラスでの議論における貢献が著しく多きかったひとに、10点さらにボーナス点を配分します。

毎回の授業において、出欠をとります。2日（8コマ）以上欠席した場合には、理由の如何にかかわらず、欠席過多により単位修得が認められません。やむなく海外出張等で、1日（4コマ）分抜けてしまうときには、事前にその旨、理由を添えて金井と高橋とTAの3名宛に、連絡をしておいてください。

付録1 組織行動応用研究受講希望者へ

（2、3週間前にメールで送って掲示する予定）

受講希望者は、6月16日におこなわれる第1回目のセッションに、必ず出席してください。また、出席者のプロフィール・カードを、講義の時間内に作成するため、必ず写真（証明写真ぐらいの大きさのもの）を持って来てください。プロフィール・カードがないと、担当者側で発言記録などができないため、第1回目のセッションに全員のカードが作成できるように希望しています。さらに、詳細なシラバス（授業計画書）を配布し、この科目の説明だけでなく、各セッションのねらいなど、全体をまず概括します。

第1回目のセッションに出られない方は、大学院教務係に欠席の理由書を出して、プロフィール・カードに付ける写真を預けておいてください。また、以下の項目をプロフィール・カードに記入しますので、理由書・写真と一緒に、以下の項目をワープロで記載し、教務係に提出しておいてください。

- ・ 学生番号・氏名（フリガナ）
- ・ 会社名と部署・仕事の種類（よければ、職位）
- ・ 大学院にいる間に追求したいテーマ
- ・ 経営管理のコースで特に知りたいこと（内容面）——この科目から吸収したいこと
- ・ セッションの持ち方（内容よりプロセス）について望むこと
- ・ 特技（なんでもいいです）
- ・ 組織での人間行動にかかわる自分の関心を示すエピソード
- ・ 自由欄 その他、受講生のひととなりが見えるエピソードなど
- ・ 写真

付録2 平成18年度 講義要項より

授業科目 組織行動応用研究 2単位 担当教員 金井壽宏・高橋 潔

I. 授業のテーマと目標

この講義では、組織のなかの人間行動を扱います。モチベーションとリーダーシップとキャリアが三大トピックです。いずれも身近なトピックですので、皆さんが勤務されている組織での経験との接合をめざします。実際に経験していることの内省と、実践に役立つ理論の構築というふたつの側面の架橋をめざし、教室での講義やディスカッション、内省、レポート作成が、リサーチ・ベースという神戸方式を具体的に実感できる学びの場を提供します。開講日の第1時限により詳細なシラバスを配布します。実践家として皆さんが知っているはずの（言語化されているとは限らない）持論を、研究から生まれた理論と摺り合わせるBJL（By-the-Job-Learning）の場が、働きながら学べるMBAならではの工夫のもとに生まれることを目指します。

この講義をとるためには、初日にモチベーションとリーダーシップに関する事前レポートというのを書いてもらいますが、そのために事前にテキスト等を読む必要はありません。むしろ、事前レポートはこういう文献にふれる前に読んでもらうのがいいと思っていますので、この点は、講義が始まる1ヶ月前ぐらいに、メールでお知らせします。

II. 教科書・参考書

4日間で合計16回のセッションをおこないますが、詳細なシラバスのほうには、それぞれのセッションでとりあげるリーディングと課題が詳しく記載されています。教材は、シラバスで、購入するように指定があるもの以外は、コピーで配布をいたします。

なお、全体を通じて参照することになるテキストとしてつぎのものをあげておきます。

- (1) 金井壽宏・高橋 潔『組織行動の考え方』東洋経済新報社。
- (2) 金井壽宏『経営組織』日経文庫 1999年。
- (3) 金井壽宏・守島基博・高橋 潔『会社の元気は人事がつくる』日本経団連出版 2002年。

(1)は、神戸大学でのMBAでの講義を念頭に書かれた書物です。関連のあるセッションごとに、各章の理解を深めています。(2)は、コースが始まる前に、さきにこの分野を一瞥したいひととさきに目を通してください。組織行動論の有力な応用分野のひとつが人材マネジメントの分野ですので、(3)をあげています。

参考書は、詳細なシラバスにも記述しますが、各セッションのなかでも紹介していきます。

III. 授業内容の要旨と授業計画

<Day1>

1. 組織行動とは——イントロダクション
2. 神戸方式（BJL）とクルト・レビン
3. モティベーション
4. 職務満足とコミットメント

<Day2>

5. コンピテンシー
6. 成果を意識した組織行動
7. 人事評価
8. 360度フィードバック

<Day3>

9. 組織文化
10. 組織変革
11. リーダーシップ理論
12. リーダーシップの持論と経験

<Day4>

13. キャリア発達とキャリア・デザイン
14. キャリア・アンカーとキャリア・サバイバル
15. 意思決定とパーソナリティ（可能ならMBTIを実施）
16. ラップアップ（全体のまとめと実践に活かす指針）

IV. 成績評価の方法

モチベーションとリーダーシップにかかわる事前レポートとその改訂版である事後レポート（これは、BARレポートと呼ばれるペアのレポート）以外に、高橋担当セッション、金井担当セッションにかかわるレポートがあり、4点のレポートから評価をおこないます。上記で100ポイントになるようにして、クラスでの議論への貢献や、ボランティアで出すオプションのレポートは、20ポイントを上限とするボーナス点にします。100ポイントを超すときには、100ポイントどまりとなります。

V. 学生へのメッセージ

経営の根幹は仕組みにあります。その仕組みを生み出したり、うまく活用したり、変えていったりするのは、ひとです。また、すばらしい仕組み（たとえば、ヤマト運輸のビジネス・システムやトヨタ生産方式）は、同時に、そのそういうひとを生み出す仕組みをもっています。このひとの問題からアプローチするのが、組織行動の特徴です。皆さんは、自分の行動、発想、動機、持ち味、職場のグループ、会社全体の人材にかかわる仕組みのすべてを統合するつもりで、この科目に望んでください。

《添付資料3：2008年度専門職大学院入学ガイダンス次第》

日時：2008年3月22日（土）

場所：本館306教室

司会 三品MBA教務委員

13:00～	受付・書類提出・資料配付	
13:30～13:40	新研究科長挨拶	加登研究科長
13:40～14:10	専門職大学院における修学ガイダンス	國部教授
14:10～14:30	履修手続きガイダンス	増田教務係長
14:30～15:00	ケースプロジェクト研究の履修ガイダンス	三品教授
15:00～15:15	テーマプロジェクト研究の履修ガイダンス	松尾教授
15:15～15:30	休憩	
15:30～16:00	現代経営学演習担当者の紹介	高嶋教授 原教授 忽那教授 平野教授 三矢准教授
16:00～16:20	日英産業事情応用研究 (RST2008海外研修プログラム)のご案内	古谷講師 波田講師
16:20～16:40	現代経営学研究所案内	櫻井理事長 鈴木事務局長
16:40～17:20	神戸大学MBA修了までを振り返って	瓜生原葉子さん 辻浦祥司さん

《添付資料4：MBAタスクフォース委員会》

開催日時	開催場所	参加者数	議題等
2006年5月31日 10:00～12:00	神戸大学	委員：10名	1) MBA体制の再構築について（サテライト教室、教室・ゼミ規模、教育体系・カリキュラム体系、神戸方式、ポストCOE） 2) タスクフォース運営方針
2006年6月21日 9:30～12:15	神戸大学	委員：10名	1) 授業公開の方法について 2) 授業評価アンケートについて 3) 平日、土日の授業体制について 4) MBA懇談会報告
2006年7月19日 9:30～12:00	神戸大学	委員：10名	1) MBAプログラムの理念と目的 2) アドミッション・ポリシーについて 3) 授業科目の構成について
2006年8月31日 10:00～12:00	神戸大学	委員：10名	1) 教育目的・求める学生像 2) プロジェクト方式の実施方法 3) 推進プログラムについて（提携先企業、MBAフェロー、高度専門職教材開発）
2006年9月20日 10:00～12:00	神戸大学	委員：13名	1) 修了者へのアンケート実施 2) カリキュラムの改善について
2006年10月18日 10:00～12:00	神戸大学	委員：10名	1) カリキュラムの編成について 2) プロジェクト研究のアンケート
2006年11月22日 10:00～12:00	大阪経営教育センター	委員：9名	1) プロジェクト研究アンケート結果 2) ビックプロジェクトについて
2006年12月13日 10:00～11:30	神戸大学	委員：11名	1) プロジェクトと演習の実施方法
2007年1月24日 10:00～11:50	神戸大学	委員：15名	1) 志願者の減少について 2) 修士論文の開示について 3) カリキュラムの全体について
2007年2月21日 10:00～12:00	神戸大学	委員：11名	1) カリキュラムの詳細について 2) 志願者の減少について
2007年3月22日 10:00～12:00	神戸大学	委員：9名	1) MBAの授業評価について 2) MBAの年間日程・授業計画 3) MBAフェローとの合宿について
2007年4月11日 10:00～12:00	神戸大学	委員：10名	1) MBAの修了単位数について 2) 教授会への提案事項について 3) PhDコース聴講、学位論文合格基準
2007年5月23日 14:00～16:00	神戸大学	委員：11名	1) MBA入試方法について 2) MBA学生募集方法について
2007年6月20日 10:00～12:00	神戸大学	委員：12名	1) MBAパンフレット作成について 2) ワークショップの単位化について 3) RIAM会費について 4) 現代経営学入門演習について 5) 新規開講科目について 6) MBA懇談会報告 7) 学位論文の公開について
2007年7月25日 10:00～12:00	神戸大学	委員：17名	1) 2008年度カリキュラムについて 2) 学位論文の公開について 3) 合同説明会報告
2007年8月30日 13:30～15:30	神戸大学	委員：15名	1) 2008年度カリキュラムについて 2) 学位論文の公開について 3) 1年60単位変更について 4) 次年度入試について
2007年9月19日 10:00～11:10	神戸大学	委員：15名	1) 2008年度カリキュラムについて 2) 学位論文の公開について 3) 来年度入試について

			4) 合同説明会について 5) オープンフォーラムについて
--	--	--	----------------------------------

《添付資料5：FDミーティングの議事録及び配布資料》

日：平成19年9月19日（水）
 時：16:10～17:00
 場所：大会議室
 参加人数：48名

- ① 学生アンケートについて
 - ・ 学生アンケートをもとに、5段階評価の平均値等データを個別にまとめたシートを各教員に配布する。教務委員が評価結果全体について説明を行う。同時に改善すべきポイントについても説明する。
- ② 評価に関するフリーディスカッション
 - ・ 授業評価アンケートの項目や結果に関する質問・応答。設問（例・授業の改善点、良い点）に関して矛盾が見られる等の意見が出た。
- ③ FDの実質化について
 - ・ 資料（『FDの実質化 要検討項目』、『FD実施状況』）の説明を行う。本日以降にも何か意見があれば、各自が教務委員まで連絡する旨を話す。

配付資料

この資料では、あなたの授業の評価結果を報告します。この資料は2007年前期に各先生方にご協力いただいた授業評価アンケートをもとに作成されています。表の数値は次のようにお読み下さい。

- ・ **評点5が最高、評点1が最低**の、5段階評価でアンケートされています。それぞれの授業個別の平均点が、表の「本科目の平均点」欄に記載されています。
- ・ あなたの評点が、**全体の評点の「平均値-標準偏差」よりも悪い値（より小さな数値）の場合、あなたの授業は、その評価項目に関する限り、全科目のうちで極端に評価が低い部類に入**ることを意味しています。この意味で、あなたは**その評価項目について改善をご検討下さい。**

	本科目の平均値	全科目の分布	
		平均点	標準偏差
シラバスは目標・内容・評価法等を明確に示していた	3.87	3.90	0.37
授業の到達目標が明確に示された	4.20	3.83	0.35
成績評価の方法・基準が明確に示された	3.35 ③	3.84 ①	0.49 ②
担当教員の授業への熱意が感じられた	2.80	4.25	0.38
担当教員は学生に対し親切に接し、適切に質問に答えた	4.00	4.18	0.42
担当教員の話し方は明瞭で聞き取りやすかった	3.85	4.11	0.46
授業中の説明媒体は見やすく、有効であった	4.29	3.70	0.53
授業の進み具合は適切だった	3.38	3.86	0.41
授業内容はよく理解できた	3.70	3.68	0.50
授業を受けて当該分野への興味・関心が増えた	3.60	3.84	0.47
教室・施設等の学習環境について（5[満足]⇔1[不満足]）	4.20	4.04	0.39

（以下省略）

《添付資料 6 : 學習環境設備》